



FACULTAD DE INGENIERÍA

Carrera de Ingeniería Empresarial

“MEJORA CONTINUA DE LOS PROCESOS OPERATIVOS
Y SU INFLUENCIA EN LA PRODUCTIVIDAD DE LA
POLLERÍA LOS TRES REYES DE LA CIUDAD DE
TRUJILLO EN EL AÑO 2019”

Tesis para optar el título profesional de:

Ingeniera Empresarial

Autores:

Amelia Amada Avalos Reyes
Thalía Gisela Díaz Concepción

Asesor:

Mg. Cesia Elizabeth Boñón Silva

Trujillo - Perú

2019

DEDICATORIA

Este proyecto va dedicado a Dios, porque siempre está con nosotras en cada paso que damos, cuidándonos y dándonos fortalezas para continuar, asimismo, dedicamos esta investigación a nuestros padres, quienes a lo largo de nuestra vida han velado por nuestro bienestar y educación siendo un apoyo en todo momento. Por otra parte, agradecemos docente la Ing. Cesia Boñón Silva por entregarnos sus conocimientos para realizar los propósitos que tenemos en mente y estar ayudándonos en esta etapa final de vida como universitarias.

AGRADECIMIENTO

Agradecemos profundamente a Dios por darnos la salud, la vida y por guiarnos cada día por el sendero correcto. A nuestros padres y familiares, por ser nuestros ejemplos para seguir adelante y porque están y estarán en los días más difíciles brindándonos su apoyo, consejos y por ayudarnos a buscar soluciones a los problemas o barreras que se oponen en nuestro crecimiento y como no decirlo, por inculcarnos valores que de una u otra forma nos han servido en el transcurso de la vida. Finalmente agradecemos a nuestro docente la Ing. Cesia Boñón Silva, por brindarnos conocimientos a lo largo del proyecto de investigación y nos ayuda a ser mejores profesionales día tras día.

Tabla de contenidos

AGRADECIMIENTO.....	3
ÍNDICE DE TABLAS	5
ÍNDICE DE FIGURAS	6
RESUMEN.....	7
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN.....	8
CAPÍTULO II. METODOLOGÍA	32
CAPÍTULO III. RESULTADOS.....	37
CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES	97
REFERENCIAS	102
ANEXOS.....	109

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Instrumentos.....	34
Tabla 2 Matriz de Factores Internos	39
Tabla 3 Matriz de Factores Externos	39
Tabla 4 Indicadores de Productividad.....	41
Tabla 5 Clasificación de Procesos	42
Tabla 6 Ficha de Caracterización del Proceso de Recepción de Insumos.....	47
Tabla 7 Tiempos del proceso de Recepción de Insumos	48
Tabla 8 Análisis de las 5's	49
Tabla 9 Ficha de Caracterización de la Preparación del Plato	50
Tabla 10 Tiempo del proceso de Preparación del Plato.....	51
Tabla 11 Ficha de Caracterización del Proceso de Toma de Pedido.....	53
Tabla 12 Tiempo del Proceso de Toma de Pedido	54
Tabla 13 Tiempos de los Procesos.....	55
Tabla 14 Tiempos de los procesos antes de la Mejora Continua.....	55
Tabla 15 Plan de Acción.....	56
Tabla 16 Pasos para la implementación de las 5's.....	61
Tabla 17 Control diario de las Actividades	76
Tabla 18 Ciclo Deming	80
Tabla 19 Análisis Comparativo de los Procesos Operativos	81
Tabla 20 Análisis Comparativo de la Dimensiones de la Productividad	81
Tabla 21 Lista de activos tangibles.....	83
Tabla 22 Inversión de Activos Tangibles	84
Tabla 23 Otros Gastos.....	84
Tabla 24 Gastos del Personal.....	85
Tabla 25 Gastos y costos operativos	85
Tabla 26 Gastos y Costos Proyectados en el Horizonte Planeado.....	86
Tabla 27 Flujo de Caja en el Horizonte Planeado	88
Tabla 28 Evaluación VAN, TIR, IR, B/C	89
Tabla 29 Hipótesis General con la prueba T Student	91
Tabla 30 Validación de la Hipótesis Específica de Capacidad Productiva	92
Tabla 31 Validación de la Hipótesis Específica Eficiencia	93
Tabla 32 Validación de la Hipótesis específica Eficacia	95

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Crecimiento de la productividad.....	8
Figura 2. Definición de un Proceso	23
Figura 3: Objetivo de mejora continua	25
Figura 4. Diseño del mapa de procesos	44
Figura 5. Diagrama Ishikawa.....	45
Figura 6. Proceso de Recepción de Insumos	48
Figura 7. Ficha de Caracterización de la Preparación del Plato	51
Figura 8. Proceso de Toma de Pedido.....	54
Figura 9. Inventario de Entradas de Insumos	58
Figura 10. Inventario de Salidas de Insumos	59
Figura 11. Stock de Insumos	59
Figura 12. Notas de Pedido	62
Figura 13. Carta de Pedido.....	63
Figura 14. Evaluación después de la implementación de las 5 'S(29 Abril- 15 Mayo).....	74
Figura 15. Evaluación después de la implementación de las 5 'S (16 Mayo - 29 Mayo)	75
Figura 16. Resultados del seguimiento del Inventario	77
Figura 17. Resultado de la Toma de Pedido al implementar la Nota de Pedido	78
Figura 18. Resultado de la Toma de Pedido al implementar la Carta de Pedido.....	79
Figura 19. Comparativo de los Resultados Pretest y Post test	82
Figura 20. Distribución del Número de Platos Atendidos – Capacidad Productiva.....	92
Figura 21. Distribución del Número de Pollos Horneados – Capacidad Productiva.....	92
Figura 22. Porcentaje de insumos utilizados - Eficiencia	93
Figura 23. Tiempo de preparación del pollo a la brasa.....	94
Figura 24. Porcentaje de Insumos Recibidos a Tiempo - Eficacia	95
Figura 25. Tiempo de preparación del pollo a la brasa – Tiempo	95

RESUMEN

La investigación tuvo como objetivo determinar la influencia de la Mejora Continua de los Procesos Operativos en la Productividad de la Pollería Los Tres Reyes de la Ciudad de Trujillo. El estudio fue de tipo experimental, utilizando las técnicas de observación y entrevista aplicado a los tres procesos operativos y a los tres trabajadores de la pollería. Las dimensiones estadísticamente significativas son: Capacidad Productiva ($p=0.00<0.05$) incrementando en un 58.33%, Eficiencia ($p=0.00<0.05$) aumentando en un 20%, Eficacia ($p=0.00<0.05$) mejorando en un 63.42% y Tiempo ($p=0.00<0.05$) disminuyendo en un 42.86%. Se concluye que la mejora continua de los procesos operativos aumentó la productividad de la pollería, con ayuda de las fichas de caracterización, la herramienta de las 5'S se logró tener un almacén limpio, organizado y ordenado, el inventario permitió tener registro y control de las entradas, salidas y el stock de los insumos; por último, con las notas y cartas de pedido se logró reducir el tiempo de atención al cliente, antes de la Mejora Continua tenían una utilidad de S/. 32322.37 y después de la Mejora Continua la utilidad aumentó a S/. 33720.93. Además, se proyecta un VAN de S/. 2,688.19, TIR es de 149.44% siendo el costo/beneficio de 2.14.

Palabras clave: Mejora Continua, procesos operativos, productividad.

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

1.1. Realidad problemática

Con la globalización, el mercado ha establecido parámetros cada vez más exigentes, situación al que los agentes económicos se enfrentan en la búsqueda de la estabilidad, hecho que los obliga a prepararse mejorando de manera continua los procesos operativos y con ello conseguir mayor productividad. Por otro lado, cualquier empresa ya sea grande, mediana o pequeña que quiera sobresalir en el mercado competitivo, de una manera razonable, tendrá que contar con la implementación de un proceso de mejora continua para evaluar y controlar sus procesos en el que deban estar involucrados todos los integrantes de la empresa y de esa manera aumentar la productividad en cuanto a eficiencia, eficacia y tiempo. De acuerdo con el estudio del BID (Banco Interamericano de Desarrollo), la productividad total de factores del Perú en los 45 últimos años ha sufrido una variación negativa. Para el período 1970-2015, cayó 0,3%, detrás de Ecuador (+0,7%), Colombia (+0,2%) y Bolivia (+0,1%) (Diario El Comercio, 2018).

CRECIMIENTO DE LA PRODUCTIVIDAD
(en porcentaje)

	PBI	PBI por trabajador	Capital fijo por trabajador	PTF**
 Bolivia	3,2	0,4	0,9	0,1
 Colombia	4,0	0,9	1,6	0,2
 Ecuador	4,0	0,8	0,4	0,7
 PERÚ	3,2	0,1	1,2	-0,3
 Venezuela*	2,7	-0,6	2,2	-1,2

(*) Corresponde al período 2000-2014
(**) Productividad total de factores

Figura 1. Crecimiento de la productividad

Fuente: BID. Diario El Comercio 2018

A nivel internacional (Jaramillo y Rodríguez, 2015) desarrolla su tesis titulada: “Propuesta de mejora continua en el área administrativa y operativa para el restaurante D-Jama en la ciudad de Guayaquil” destacaron: la necesidad que tanto el área operativa y el área administrativa de una empresa de A&B deben estar interconectadas entre ellas, con la finalidad que exista un ambiente laboral bueno, se satisfaga los requerimientos de los clientes y con ello se logre el crecimiento empresarial deseado. Concluyendo que con el nuevo aumento del diseño del área de cocina y servicio se desea aumentar la capacidad del establecimiento en un 178% con el fin de incrementar el número de pax a 72 y a su vez las ventas. El gerente está de acuerdo con los cambios propuestos para la mejora continua del negocio, generando interés por parte de él para su ejecución.”

En la tesis elaborada por Masaquiza (2017) explica que “La implementación de la propuesta de mejora continua de los procesos operativos en el restaurante “ANITA” permite mejorar el servicio que se ofrece al cliente, optimiza de mejor forma los recursos y mejora sus tiempos, deberá ser ejecutado según la planificación y la secuencia establecida.” (p.74).

En la tesis de grado elaborada por (Pucha, 2015) concluye que: Los restaurantes de tercera categoría necesitan de la reestructuración del proceso administrativo que otorga la mejora continua debido que, hasta la actualidad la gestión que aplican se basa en la experiencia como fuente principal desde varios años atrás pero hoy en día el cliente es diferente y son ellos quienes ponen las exigencias que debe tener el servicio y no los dueños o administradores de los establecimientos, por tal motivo al apoyarse en las cuatro funciones básicas de este proceso: planeación, dirección, organización y control, en los restaurantes de tercera categoría, no solo se lograría la vinculación de todos los recursos humanos y materiales sino también la de los procesos de producción y de prestación del servicio final.

En el Perú la problemática que aqueja a muchas empresas es que las mismas pierden productividad y estabilidad en el mercado actual, debido a que no responden de manera adecuada a las exigencias del nuevo mercado por cuanto han tenido problemas como incumplir con las entregas, han tenido que pagar penalidades por no cumplir adecuadamente, generan una percepción negativa de la imagen de la empresa en los clientes, la causa principal es que no han mejorado sus procesos operativos, este problema ha sido visualizada mediante varias investigaciones realizadas a nivel nacional y local.

En 2013, Ramos en su artículo concluyó que: “Se logró incrementar la productividad en 48.03%. Mejorando las subvariables independientes (nivel de implementación de indicadores, nivel de conocimiento de procedimientos y nivel de rotación del personal), se mejora la calidad en la Empresa en el caso Perú Courier, ya que estas la afectan en 88.90%. A su vez, mejorando la calidad, se incrementa la productividad ya que ésta la afecta en 53.60%.

A nivel nacional en este caso a (Rosas, 2017) destacó que “El sistema HACCP sí ha influido en la mejora continua de la Línea de Comidas Preparadas en un autoservicio de Lima Metropolitana durante el año 2015.” “El sistema HACCP sí ha influido de manera significativa en la mejora continua, así como también, en la responsabilidad de las personas que manipulan alimentos y en las condiciones de proceso y fabricación e instalaciones sanitarias del autoservicio”.

Por otro lado, en la tesis redactada por Flores (2017) concluye que “con la implementación de las propuestas de mejora continua, aumenta la producción en 140 polos al mes, valor mayor el doble de la cantidad de productos actual. Además, hay reducción en el tiempo de paradas de 38.07% a 10% del tiempo total de producción, asimismo se reduce el tiempo unitario de fabricación en 15%, es decir que se fabrican polos en menos tiempo, lo cual aumenta la productividad”.

Por último, según Hernández (2016) logró promover el Programa de Mejora Continua de la institución educativa Superior. Donde se contactó a las áreas de Evaluación, Auditoría interna, Planeación, Normatividad y Procesos para participar en el Programa de Mejora Continua y se les sugirió trabajar en equipo para fortalecer de forma estratégica el programa”.

A partir de ello, se tiene en claro que el mejoramiento de los procesos operativos tiene vinculación clara con la productividad de las empresas, se ha considerado analizar la realidad de la Empresa Los Tres Reyes S.A.C dedicado al sector gastronómico, rubro pollería, ubicado en la Mz. 12 Lt. 01 calle los Pinos Urbanización la Rinconada – Trujillo, por cuanto la misma pierde productividad al no estar preparada de manera idónea para poder responder a las exigencias del mercado. La misma presenta problemas como entrega con gran demora de la comida solicitada por los clientes, no abastecen o almacenan los insumos de manera adecuada, lo que genera pérdidas tanto de carácter económico, así como de la imagen propia de la empresa. Es por ello que se fundamenta establecer la mejora continua de los procesos operativos, que logre disminuir de manera no costosa, y por pequeños cambios todos los problemas como recepción de insumos, preparación del plato y toma de pedido que enfrentan actualmente y a su vez mejore la productividad.

La presente investigación justifica que la mejora continua de los procesos operativos es muy importante, según investigaciones previas elaboradas en los últimos 5 años, indican que gracias a esto ha hecho que las empresas puedan obtener mayor productividad, permitiendo obtener las ganancias deseadas y consecuentemente lograr el crecimiento empresarial.

Este tema no es novedoso dentro del campo empresarial, pues ya tiene cierto tiempo de estudio, dentro del cual se ha buscado mejorar las vertientes que contiene este mecanismo y demostrar su utilidad, razón por la que tanto a nivel nacional como

internacional podemos encontrar investigaciones de diversos tipos como tesis o artículos científicos que procuran aplicar la mejora continua en los procesos operativos para influir en la productividad de manera positiva.

La mejora continua dentro de las empresas no es muy conocido, por ende, muchas empresas no lo utilizan, lo que genera pérdidas económicas. Si bien, existen investigaciones derivadas de artículos científicos o tesis de grado que han determinado la necesidad de aplicar la mejora continua en los procesos operativos dentro de diversas empresas como bien lo hemos indicado, resulta necesario analizar el contenido de los mismos con el fin de tomar en cuenta los criterios establecidos en cada investigación.

La presente investigación se justifica debido a que está dirigido a la administradora y a los colaboradores de la Pollería Los Tres Reyes en la ciudad de Trujillo para contribuir con la mejora continua de los procesos operativos, con ellos se pretende incrementar la productividad de los colaboradores, reducir el tiempo de entrega de la comida solicitada por los clientes, almacenar los insumos de manera adecuada, lo que genera pérdidas de carácter económico. Es por ello que se fundamenta establecer la mejora continua de los procesos operativos y a su vez mejore la productividad.

Para lograr determinar la influencia de la Mejora Continua de los Procesos Operativos en la Productividad se acude al empleo de técnicas de investigación. En este caso fue visitar la Pollería Los Tres Reyes; se realizó una entrevista con la gerente Gladys Sánchez Rodríguez dueña y administradora de la Pollería. En la cual se hizo una entrevista a las personas involucradas en los procesos operativos a su vez se realizó la toma de tiempos para verificar los tiempos de los procesos operativos. Con el fin de identificar los procesos críticos y según esto poder determinar la metodología de trabajo que se podría implementar para mejorar la productividad.

La importancia del presente proyecto de investigación es que radica en el aporte a los estudiantes de Ingeniería Empresarial u otras carreras, miembros de una empresa, entre otros que en el futuro busquen información y/o solucionar problemas en una empresa relacionada con los procesos críticos operativos realizando la mejora continua para determinar la influencia de la productividad. Así mismo, la empresa se verá beneficiada, al demostrar el impacto que puede haber al aplicar esta herramienta en sus procesos.

A continuación, se presenta información bibliográfica, en base a ello se recopilieron los siguientes antecedentes:

Barona (2016), en su tesis de titulación, presentada en Ambato, Ecuador titulada “mejora continua en el área productiva de la empresa de Calzado KF Barona basado en un enfoque por procesos para incrementar la competitividad”, su objetivo general fue desarrollar un proceso de mejora continua del área productiva en la empresa de Calzado “KF Barona” basado en un enfoque por procesos, para incrementar la competitividad. Se utilizó un enfoque cualitativo y cuantitativo con un alcance de tipo descriptivo, empleado para la recolección de datos a través de hojas de verificación y una entrevista al directivo, con el propósito de conocer la situación actual de la empresa. En el proceso de mejora continua se plantea el desarrollo del Ciclo de Deming, que permite proponer planes de solución que consisten en el desarrollo de flujogramas de procesos, hojas de control de calidad de materia prima, productos en procesos y productos terminados, así como el desarrollo de indicadores que permitan a la organización ser más competitiva en el mercado. Concluyeron que los procesos de mejora continua se desarrollan en base a diferentes técnicas, la empleada en la presente investigación es la del Círculo de Deming, que sustenta este proceso en cuatro fases: Planear, Hacer, Actuar y Dirigir. Esta investigación aporta a la investigación ya que

nos da a conocer que la mejora continua es un pilar de gran importancia para la investigación.

Alvarado y Pumisacho (2017), en su trabajo de investigación presentada en Ecuador titulada “Prácticas de mejora continua, con enfoque Kaizen, en empresas del Distrito Metropolitano de Quito: Un estudio exploratorio”, su objetivo general fue evaluar la práctica de mejora continua en medianas y grandes empresas de manufactura y servicios del Distrito Metropolitano de Quito (DMQ); examinar los beneficios y dificultades en el sostenimiento de la mejora continua; y, estudiar la participación de los diferentes niveles jerárquicos organizacionales en la práctica de mejora continua. Se usó un estudio exploratorio. A su vez se seleccionaron medianas y grandes empresas de servicios y de manufactura del DMQ. Los métodos cualitativos utilizados para obtener los datos fueron: observación directa, análisis documental y entrevistas a profundidad semi-estructuradas. Los resultados muestran una preferencia por el uso de técnicas más sencillas para identificar y solucionar problemas como las siete herramientas básicas de calidad. Dentro de este artículo se describen a detalle los elementos potenciadores y las barreras que se presentan en el mantenimiento de la mejora continua. Finalmente se concluyó que al analizar la aplicación del Kaizen en las empresas del DMQ se evidencia una diversidad de formas en las que este concepto puede ser interpretado. Aun así, dos cuestiones importantes surgen del presente trabajo de investigación. La primera tiene que ver con el involucramiento de directivos, gerentes y trabajadores en la mejora continua, desarrollando un estado de aprendizaje continuo (Liker, 2004), demostrando cómo el trabajo en equipo puede resolver los problemas y superar las dificultades, contribuyendo así al logro de los objetivos organizacionales. Esta investigación aporta a la investigación ya que nos da a conocer que la mejora continua es un pilar de gran importancia para la investigación.

León y Zambrano (2016), en su tesis de maestría presentada en Guayaquil, Ecuador titulada “Modelo de gestión para incrementar la productividad de la fuerza de ventas de Salud S.A”, su objetivo principal fue Proponer a la empresa Salud S.A un modelo de gestión de incremento de productividad enfocada en el personal que tiene bajo rendimiento en ventas. Con el fin de aplicar estrategias de marketing moderno que promuevan a los vendedores a la consecución de sus presupuestos y lograr un mayor incremento en las ventas de compañía. Aplican un análisis cuantitativo y cualitativo realizando una muestra de 63 asesores que forman parte de la fuerza comercial de Guayaquil, concluye que la productividad de los vendedores de la empresa debería ser promovida por un sistema de motivación cuali-cuantitativo, ya que tal como lo vimos en las encuestas el factor cuantitativo alcanza un nivel satisfactorio para los vendedores. Este estudio es importante para la investigación ya que nos brinda nuevas herramientas para medir la productividad.

Ramírez (2015), en su tesis de maestría presentada en México titulada “La comunicación y su incidencia en la productividad de organizacional en una empresa multinacional de comunicaciones”, su objetivo general es la comunicación y su incidencia en la productividad organizacional en una empresa multinacional de comunicaciones. Utilizaron la encuesta como un instrumento de medición de la comunicación organizacional. Concluyen que los colaboradores están conscientes de que la cultura organizacional es muy importante para el mejoramiento de la productividad a través del establecimiento de roles, normas, valores y la definición de responsabilidades de cada miembro, así como un sistema de reconocimiento y beneficios para los empleados y sobre todo comunicación eficaz de todos estos aspecto que permite un ambiente de trabajo adecuado y una buena adaptación, sentido de identidad y compromiso con la organización por parte del colaborador. Este estudio es

importante porque aporta a nuestra investigación sobre como la cultura organizacional ayuda a aumentar la productividad.

Salazar (2017), en su tesis de bachiller presentada en la Universidad Privada del Norte en Lima, Perú titulada “Propuesta de Mejora Continua en el Proceso de Producción de techos livianos aplicando la Metodología PHVA y las 5S.”, su objetivo general fue proponer una mejora continua en el proceso de producción de techos livianos aplicando la metodología de PHVA y las 5s en la empresa Industrias Fibraforte S.A. Las actividades y métodos utilizados PHVA y las 5S las cuales mejorarán las condiciones de trabajo obteniéndose espacios limpios, ordenados y señalizados. Asimismo, se consideró la implementación de la estandarización del proceso de producción por medio de un manual de procedimiento, para lo cual se designará un responsable y hará un seguimiento constante de cumplimiento. Los resultados obtenidos fueron que la redistribución del área de producción se podrá reducir el porcentaje de traslados y tiempos ociosos en el área. Por último, se concluye que mediante la propuesta de mejora continua en el proceso de producción de techos livianos de la empresa Industria Fibraforte S.A, se estima que la producción se incrementara en un 4%. Esta investigación aporta a la investigación ya que nos da a conocer que la mejora continua es un pilar de gran importancia para la investigación.

Ayay y Correa (2018) en su tesis de titulación presentada en Cajamarca, Perú titulada “Propuesta de Implementación de un Plan de Mejora Continua para incrementar la Productividad del Área de Aserradero y Carpintería en la Cooperativa Atahualpa Jerusalén, Cajamarca.”, su objetivo general fue incrementar la productividad en el área de aserradero y carpintería a través de la mejora continua. La metodología utilizada fue la metodología PHVA, así como para obtener una optimización en el proceso productivo a través de un adecuado diagrama de flujo de procesos y mapa de procesos,

establecer un control por medio de los indicadores de gestión de producción. Para el

incremento de la productividad se planteó establecer un nuevo diseño de planta para reducir los tiempos de demora del proceso, implementar las 5”S” para establecer un orden y control de la planta, se diseñó un plan de capacitación para el personal, plan de mejora en la estandarización y control de procesos, se diseñó un plan de mantenimiento preventivo para evitar paradas imprevistas de maquinaria y equipos. Finalmente se concluyó con la propuesta para la implementación de un plan de mejora continua, el cual permitirá lograr los resultados obtenidos, éstos estuvieron circunscritos a cada uno de los objetivos planteados; sin embargo, se puede destacar dos hechos relevantes; por un lado, mediante el diseño de la propuesta de implementación del plan de mejora continua donde se incrementó los indicadores de productividad. Esta investigación aporta a la investigación ya que nos da a conocer que la mejora continua es un pilar de gran importancia para la investigación.

Ahumada (2018), en su tesis de bachiller presentada en Lima, Perú titulada “Propuesta de implementación del ciclo de mejora continua Deming para incrementar la productividad de la empresa Cerámica Lima s.a. en el año 2018”, tiene como objetivo general la mejorar la productividad mediante la propuesta de implementación del ciclo de mejora continua Deming en la línea de producción de fragua de la empresa Cerámica Lima S.A. La herramienta que utilizaron fue el Ciclo de mejora continua Deming lo que va a permitir que aumente la productividad. Concluyeron que la rentabilidad de la empresa se puede mejorar con el aumento de la productividad se está pasando de producir 6 110 208 UND/AÑO a 9 771 840 UND/AÑO, aumentando en un 60%. Esta investigación aporta al proyecto ya que nos va a permitir conocer como aumentar la productividad.

Fernández (2017), en su tesis de licenciado presentada en Universidad San Martín de Porres en Chiclayo, Perú titulada “Aplicación de un modelo de gestión para la mejora de la productividad del restaurante D’BRAU de la ciudad de Chiclayo”, tiene como

objetivo general aplicar un modelo de gestión para mejorar la productividad del restaurante D'Brau de la ciudad de Chiclayo. En la técnica de recolección de datos utilizaron como instrumentos la guía de observación mediante esta se analizó la infraestructura del negocio, calidad en el servicio y producto ofrecido a sus clientes., guía de entrevista fue aplicada al administrador y a un trabajador del restaurante en estudio logrando obtener información respecto al ambiente laboral y el cuestionario está compuesto por 12 preguntas. Concluyen que en la ciudad existe la oportunidad de implementar en los restaurantes el modelo de gestión propuesto, que nos permita obtener un negocio rentable y productivo, pero sobre todo, contar con la ocasión de crear una conciencia de servicio y turística en las empresas de restauración. Este trabajo de investigación no garantiza que el restaurante se convierta en el más rentable de la ciudad, lo que se propone es que la empresa adopte las condiciones adecuadas para mejorar la productividad, y a la vez brindar un servicio de calidad. Esta investigación es de suma importancia ya que tiene información relevante sobre la productividad en un restaurante.

Alvites y Herrera (2017), en su tesis presentada de titulación presentada en Lima, Perú titulada “Plan de Mejora Continua para Optimizar el Proceso de Servicio Post Venta de Vehículos Livianos de Grupo Pana Sa.–Sede San Isidro-2017”, su objetivo general fue desarrollar un plan de mejora continua para optimizar el proceso de servicio post venta de vehículos livianos de Grupo PANA SA. Se plantea el desarrollo de las mejoras, proponiendo mejoras basadas en la filosofía PDCA para poder mejorar el nivel de satisfacción de los clientes, como también se plantea una mejora en la estructura de manejo de reclamos y la implementación de formatos que mejoran los procedimientos, asimismo se recopila algunos resultados de las mejoras y se realiza una proyección de resultados de los indicadores después de la mejora. Los resultados obtenidos fueron que las diferentes mejoras implementadas en el área de servicio,

genera resultados ascendentes que están muy cercanas al objetivo que es el 95%, donde en la figura n.º 31 Podemos observar que el nivel de satisfacción del cliente está muy cerca de llegar al 95% y mayor en comparación al mes de mayo que fue de 87.1%. Se concluye que de acuerdo a las mejoras planteadas, se ha obtenido mejorar el nivel de satisfacción de los clientes donde en el mes de mayo se obtuvo un 87.1% antes de realizar las mejoras, a partir del mes de junio se realiza las mejoras, obteniendo un 91.8% en el mes de junio y un 94.5% en el mes de julio. Esta investigación aporta a la investigación ya que nos da a conocer que la mejora continua es un pilar de gran importancia para la investigación.

Rojas (2015), en su tesis de titulación presentada en Lima, Perú titulada “Propuesta de un sistema de Mejora Continua en el Proceso de Producción de productos de Plástico Domésticos aplicando la Metodología PHVA”, su objetivo principal fue Implementar un sistema de mejora continua en el proceso de producción de productos de plástico aplicando la metodología de PHVA. La metodología utilizada fue aplicar la metodología PHVA como la herramienta más adecuada ya que al implementarla permite a la empresa una mejora de su competitividad y en consecuencia, una mejor calidad de sus productos y servicios generando mejora continua. Los resultados obtenidos fueron que con la implementación de las mejoras, se ha logrado reducir en 14.70 minutos el proceso de producción. Mejorar, en los indicadores de productividad, con un 16.32% para los ganchos chupón, 35.83% para los ganchos bisagra y 90% para los coladores, de acuerdo con los indicadores de eficacia, 81% para los ganchos chupón, 80% para bisagra y 99% para los coladores. Asimismo, de los indicadores financieros se obtuvo un van: S/. 1, 087,232 y una tir de: 93%. Finalmente se concluye que con la implementación de la metodología PHVA, se hizo uso de herramientas de calidad como las 5S para eliminar elementos innecesarios de las áreas de trabajo y crear orden, la implementación de la distribución de planta, a través de los factores de

la producción (hombre, máquina, materia) analizados, se logró la adquisición de nuevas maquinarias; ordenamiento de todas las 84 áreas, se redujo los traslados en las áreas hasta en un 31%, y una reducción de 14.70 minutos en el proceso de producción. Esta investigación aporta a la investigación ya que nos da a conocer que la mejora continua es un pilar de gran importancia para la investigación.

Carranza y Guerra (2019), en su tesis de titulación presentada en la Universidad Privada del Norte, Trujillo, Perú titulada Implementación de la metodología del Ciclo de Deming en la gestión de procesos operativos de un taller automotriz. Tiene como objetivo general determinar la influencia de la implementación de la metodología del Ciclo de Deming en la Gestión de Procesos operativos en un taller automotriz. En la investigación, se aplica del Ciclo de Deming, utilizando herramientas tales como la metodología de las 5S y las Fichas de Control de Calidad, de los cuales en una primera instancia se procedió a identificar las diversas falencias existentes en los procesos operativos de la empresa, permitiéndonos tener un plan de acción para su mejora. Al aplicar dichas metodologías, se obtuvieron mejoras tanto en los procesos operativos de la empresa, como en la forma de laborar de los trabajadores, es así que se redujeron los retrabajos identificados en más del 70%. Además, en la aplicación de las 5S se obtuvo un incremento de 49% a 85% de cumplimiento para la última semana de aplicación. Asimismo, se pudo reducir un 10% en el tiempo total de los procesos operativos. Por último, mediante el análisis financiero se confirmó que es factible llevar a cabo la implementación del Ciclo de Deming, ya que se obtuvo un Valor Actual Neto de S/.64,872.27 Nuevo Soles y una Tasa de Retorno de 287%. También se encontró un Costo Beneficio de 4.77y un periodo de recuperación de inversión de 4 meses. Esta investigación es importante para este trabajo ya que tiene información relevante sobre la productividad en un restaurante.

Zelada (2016), en su tesis de licenciado presentada en la Universidad Nacional de Trujillo, Perú titulada “Plan de incentivos para mejorar la productividad de la fuerza de ventas de la empresa People Outsourcing S.A.C. sucursal Trujillo 2016”. Tiene como objetivo proponer un plan de incentivos para mejorar la productividad de la fuerza de ventas. La técnica de recolección de datos que utilizaron fue la encuesta dirigida sus 26 trabajadores de la fuerza de ventas. Concluyendo que la fuerza de ventas de los trabajadores es relativamente nueva ya que tienen menos de un año de servicio, los factores más importantes para el desarrollo de la fuerza de ventas son los salarios y los incentivos y que las metas no se encuentran alineadas con la realidad del mercado. Este estudio es importante para el desarrollo de nuestra investigación ya que permite identificar posibles problemas en la productividad de la empresa.

Reyes (2015), en su tesis presentada en la Universidad Cesar Vallejo en Trujillo, Perú, titulada “Implementación del ciclo de Mejora Continua Deming para incrementar la productividad de la empresa Calzados León en el año 2015”, tiene como objetivo “Implementar el ciclo de mejora continua Deming en el proceso productivo para incrementar la productividad de la empresa Calzados león en el año 2015”. Aplicó las herramientas de la gestión de la calidad como 5 “s”, fichas de control y capacitación en aspectos motivacionales y de buenas prácticas de manufactura; puesto que actualmente la productividad es baja. El estudio se aplicó en el proceso productivo de esta empresa, la cual consta de 4 procesos, de estos se estableció una muestra por conveniencia de una producción de un mes antes y después de la implementación de la mejora, realizándose un estudio pre experimental, obteniendo como resultado un incremento de 25% en la productividad de mano de obra y un 4% en materia prima, al corroborar los resultados con el análisis estadístico T –Student para comparar la productividad de mano de obra, la cual dio un valor $p = 0.000875$ y para comparar la productividad de materia prima se usó la prueba de Wilcoxon, la cual

arrojo un $p = 0.011$, la cual permite aceptar la hipótesis que dice que la implementación del ciclo de mejora continua Deming en el proceso productivo incrementa la productividad de la empresa Calzados León en el año 2015. Con los resultados obtenidos se pudo llegar a la conclusión acerca de los beneficios que genera las mejoras implementadas, un ratio de costo beneficio de 2.41, traducido en un incremento medianamente significativo de la productividad. . Esta investigación aporta a la investigación ya que nos da a conocer que la mejora continua es un pilar de gran importancia para la investigación.

Castillo y Tafur (2017), en su tesis de titulación presentada en Trujillo, Perú, titulada “Propuesta de un sistema MRP para incrementar la productividad en la línea de fabricación de calzados de la empresa Estefany Rouss”, tiene como objetivo general la propuesta de un sistema MRP incrementará la productividad en la línea. Las técnicas de análisis de datos que se aplicaron son: observación directa, la entrevista y métodos de pronósticos. El resultado obtenido en la productividad inicial del mes de julio a diciembre fue de 2.78 docenas por cada S/. 1000 invertidos. Asimismo, se determinó que la mayor demanda del segundo semestre del año 2016 de los 12 modelos de calzado lo representó el modelo Tijera con 232 docenas semestrales producidas, mientras que la menor demanda está en el modelo Botines con 50 docenas semestrales producidas. Cada modelo tiene un porcentaje de participación de demanda, representada por el 3% el modelo Tijera y 14% el modelo Botines, además estos modelos de calzado tienen un precio de venta de S/. 50 y S/. 70 respectivamente. Concluyeron que la productividad actual respecto a la materia prima fue sólo de 2.78 docenas por cada S/. 1000 invertidos, además el modelo de calzado Tijera representó el mayor porcentaje de ventas con una participación en el mercado de 14%, mientras que el modelo Botines fue el de menor porcentaje de ventas con un 3% de su participación en el mercado, en efecto este último porcentaje es debido a la

estacionalidad de demanda de este modelo. Este estudio aporta a la investigación ya que brinda información necesaria en cuanto a la productividad.

A continuación, se muestra las bases teóricas en las que se soporta la investigación:

1.1.1. Procesos:

La definición señalada por Pérez (2012), en su libro nos dice que un proceso es una secuencia ordenada de actividades repetitivas cuyo producto tiene valor intrínseco para el usuario o cliente.

De acuerdo a lo anterior se puede señalar que un proceso es un conjunto de actividades planificadas que involucran un conjunto de personas y de recursos para conseguir un objetivo en común a su vez cuenta con elementos como las entradas, salidas, recursos, propietarios, indicadores y clientes.

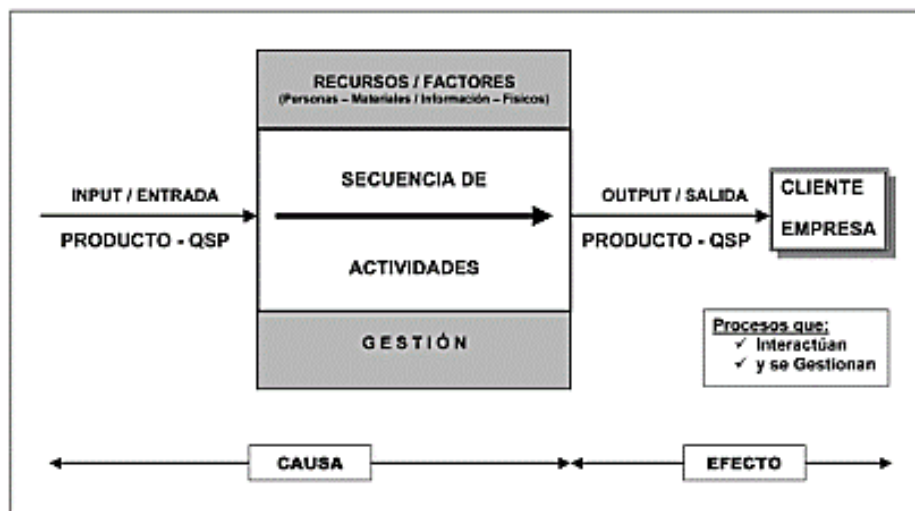


Figura 2. Definición de un Proceso

Fuente: Gestión de Procesos

1.1.2. Procesos operativos:

De acuerdo a DEINSA (S.F.) los procesos operativos empiezan con:

Los indicadores financieros, tales como eficiencia de la mano de obra, eficiencia de las máquinas, desviaciones del precio de compra) se complementan con indicadores de calidad y duración del ciclo.

De acuerdo a la definición anterior, se puede señalar que los procesos operativos tienen que ver con toda la anticipación a preparar un producto o servicio para que llegue a las manos del cliente final se encargará de concretar todas las actividades que pondrán en marcha el movimiento concreto y/o actividad.

La definición señalada por Pérez (2012) en su libro nos comenta que los procesos operativos cambian y transforman recursos para obtener el producto o proporcionar el servicio conforme a los requisitos, aportando en consecuencia un alto valor añadido. Las actividades en ellos incluidas y que no cumplan con esta condición es muy probable que se hagan de manera más eficiente como parte de algún proceso de otro tipo. Estos procesos son también los principales responsables de conseguir los objetivos de la empresa.

De acuerdo a la definición anterior los procesos operativos interactúan para obtener un valor entre sí ya que solos no pueden funcionar.

A. Mejora continua:

El concepto señalado por Aguirre (2014) nos dice que la mejora continua se refiere al hecho de que nada puede considerarse como algo terminado o mejorado en forma definitiva. Estamos siempre en un proceso de cambio, de desarrollo y con posibilidades de mejorar. La vida no es algo estático, sino más bien un proceso dinámico en constante evolución, como parte de la naturaleza del universo.

De acuerdo al concepto anterior se puede señalar que la mejora continua viene hacer un ciclo interrumpido de algún proceso y/o acción que necesita ser mejorado esto permite el progreso y la posibilidad de responder a las sofisticadas necesidades cambiantes del entorno para así proporcionarles una mayor eficacia y eficiencia en sus procesos.

OBJETO DE LA MEJORA CONTINUA POR RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS

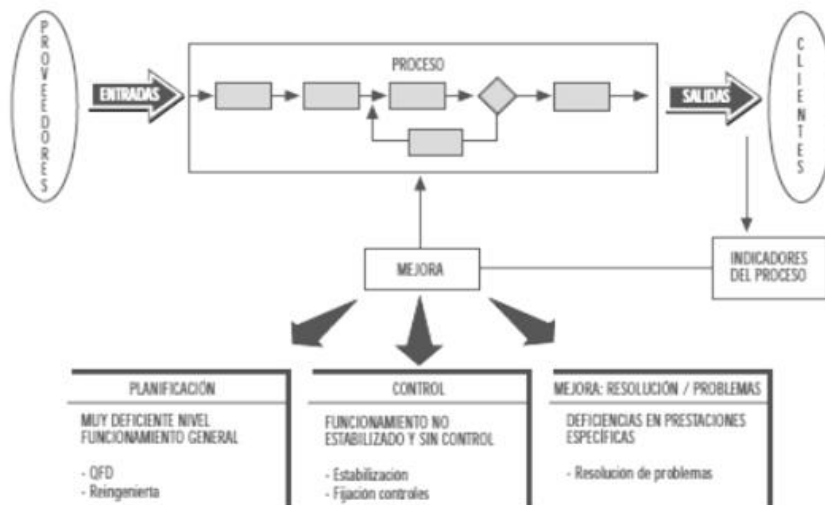


Figura 3: Objetivo de mejora continua

Fuente: Mejora Continua

a. Plan:

La definición señalada por Gillet y Bernard (2014). La planificación se realiza tras conocer los resultados de escuchar al cliente y el diagnóstico interno, la Dirección determina su política con respecto a la calidad y, en concreto, establece objetivos medibles. Esta etapa es importante pues delimita lo que la empresa espera de un sistema de control de calidad; es decir, como medirá la eficacia de las disposiciones instrumentadas. Una vez que se fijan los objetivos, la etapa de planificación termina cuando se formaliza el plan de acción para la consecución de dichos objetivos. Este plan determina quien hará qué y en qué plazo.

De acuerdo a la definición anterior dada el plan viene a ser el establecer las actividades del proceso es aquí donde se recopilan datos, se detallan los requerimientos esperados, a su vez se definen las actividades y objetivos necesarios para conseguir resultados.

b. Hacer:

De acuerdo a lo definido por Gillet y Bernard (2014). El hacer se hace una vez que los objetivos y los planes de acción están definidos y esclarecidos, es posible arrancar. A menudo es la etapa de mayor duración.

Esto quiere decir que el hacer es donde se realizan los cambios para empezar con la mejora continua para así medir la eficacia y corregir posibles errores durante los cambios.

c. Verificar:

La definición señalada por Gillet y Bernard (2014). Implica comprobar que el plan de acción se haya puesto en práctica de manera adecuada, pero también que los resultados obtenidos sean congruentes con los objetivos establecidos. Durante esta secuencia, planeada en el tiempo, el gerente o encargado de control de calidad se vale de diferentes herramientas, como la planificación de Gantt actualizada, el tablero de mandos, controles de productos, auditorías internas u otros indicadores.

De acuerdo a la definición anterior en la etapa de la verificación es aquí donde se controla el estado actual de un proceso con el objetivo de tener una visión más clara de lo que estamos logrando.

d. Actuar:

De acuerdo a lo definido por Gillet y Bernard (2014). Depende de los resultados de la fase de verificación: si estos están de acuerdo con los objetivos establecidos, esta última etapa permite formalizar y capitalizar, incluso generalizar, lo que se hizo. Si los resultados no son satisfactorios, la fase de ajuste será de corrección o de instrumentación de acciones preventivas o correctivas, según el caso.

De acuerdo a lo anterior el Actuar es donde se realizan las mediciones para ver si los resultados fueron los esperados o sino para realizar las modificaciones pertinentes y lograr lo esperado.

B. Productividad:

“La productividad es la relación que existe entre la producción y el uso inteligente de los recursos humanos, materiales y financieros, de tal manera que: se logren los objetivos institucionales, se mejore la calidad de los productos y servicio al cliente” (Rodríguez, 1993).

“La productividad puede definirse como la relación entre los resultados y el tiempo en que se lleva conseguirlos. El tiempo es a menudo un buen denominador, puesto que es una medida universal y está fuera del control humano” (Reátegui, 2016).

La productividad es el vínculo que hay entre los productos obtenidos y los medios (recursos humanos, capacidad productiva) que se han utilizado para obtener dicha producción. Está relacionada con el tiempo, la eficiencia y eficacia estos son indicadores que se relacionan con los resultados y el tiempo que se ha utilizado para obtenerlos (Fontalvo, De La Hoz y Morelos, 2017).

a. Importancia de la productividad

La productividad es importante pues establece una ventaja competitiva en el sector donde una empresa se desarrolla. Si la productividad dentro de un trabajo disminuye en relación con otras empresas del mismo rubro, esto llega a generar una desigualdad competitiva. De igual manera si los costos de producción aumentan, las industrias pierden ventas debido a que los clientes elegirán abastecedores de menor costo. Por ello, es necesario entender que al optimizar la productividad no solo nos enfoquemos en hacer las cosas mejor sino en hacer las cosas correctas (Prokopenko, 1989).

Prokopenko (1989), indica que existen dos categorías principales de factores de productividad:

b. Factores externos (no controlables):

Los factores externos son aquellos que como empresa no podemos controlar, mientras que los internos si son alcanzables al control. Por tal motivo, lo primero que debemos hacer es encontrar aquellos factores alcanzables que podemos solucionar para mejorar la productividad, para luego determinar acciones que nos beneficien como empresa creando ventaja competitiva en el mercado (Prokopenko, 1989).

c. Factores internos (controlables):

Los factores internos son aquellos un poco más alcanzables a cambiar, éstos se pueden considerar en dos grupos: los duros (son aquellos no tan fáciles de cambiar) y los blancos (muy fáciles de cambiar). Esta división de grupos ayuda en la priorización de factores a cambiar, es decir cambiar los más accesibles en primer lugar para luego realizar aquellos que requieren un poco más de esfuerzo (Prokopenko, 1989).

Factores duros:

Prokopenko (1989), indica que existen factores duros de productividad:

Producto: hace referencia a la satisfacción de la producción de un bien o servicio. Este producto tiene un “valor de uso” el cual hace referencia al dinero que el cliente puede pagar en base a una calidad determinada, este puede mejorar en base a las mejoras en el diseño y especificaciones.

- **Planta y equipo:** este factor se puede mejorar evaluando el uso que se da al equipo de producción, controlando inventarios, identificando el espacio de uso de materiales, etc.

- **Tecnología:** es uno de los factores con más influencia dentro del crecimiento de la productividad, puesto que con el uso de una adecuada tecnología se puede lograr mejorar la calidad del bien o servicio brindado, así como el volumen de este.
- **Materiales y energía:** el reducir el consumo de energía tanto como el de materiales puede causar un impacto notable en la productividad, ya que va relacionado de manera directa.

Factores blandos:

Prokopenko (1989), indica que existen factores blandos de productividad:

- **Personas:** este factor va asociado con la productividad del trabajo, puesto que para animar a la mano operaria de una empresa se puede usar bonos de cumplimiento, aumentar salarios, recompensas por el logro de metas, mejorar el clima organizacional, etc.
- **Organización y sistemas:** la organización dentro de una empresa es esencial en el desarrollo de esto, ya que si todos trabajan con un mismo objetivo el trabajo será continuo y funcionará con dinamismo.
- **Métodos de trabajo:** este factor tiene como objetivo mejorar el trabajo que se está llevando, optimizando tiempos, estandarizando procesos todo ello con el fin de que los operarios sean más productivos, esto permitirá que se eliminen los tiempos muertos e innecesarios reduciendo costos y brindando mayores beneficios.

d. Dimensiones:

Eficiencia:

“Mide la relación entre insumos y producción, busca minimizar el coste de los recursos (hacer bien las cosas)” (Cruelles, 2012).

Eficacia:

“Es el grado en el que se logran los objetivos. Se identifica con el logro de las metas (hacer las cosas correctas)” (Cruelles, 2012).

1.1.3. Definición de términos básicos:

- a. Mejora Continua:** intenta optimizar y aumentar la calidad de un producto, proceso o servicio, a su vez es una forma de trabajar para hacer más productivo el negocio y los procesos de la misma.
- b. Procesos:** es una secuencia de actividades enlazadas entre sí para lograr uno o varios objetivos en común.
- c. Productividad:** es la relación entre la cantidad de productos obtenida y los recursos utilizados para obtener dicha producción obteniendo una mayor rentabilidad para la empresa.
- d. Capacidad productiva:** Es fundamental para la gestión empresarial en cuanto permite analizar el grado de uso que se hace de cada uno de los recursos en la organización y así tener oportunidad de optimizarlos para una mayor optimización de los procesos.
- e. Eficiencia:** es la capacidad de disponer de algo o alguien a su vez lograr esto en el menor tiempo posible y con los recursos mínimos.
- f. Eficacia:** lograr algo a través de algo en específico no siempre pueden ser acciones si no también objetos.

1.2. Formulación del problema

¿En qué medida la mejora continua de los procesos operativos influye en la productividad de la Pollería Los Tres Reyes de la Ciudad de Trujillo en el año 2019?

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo general

Determinar la influencia de la Mejora Continua de los Procesos Operativos en la Productividad de la Pollería Los Tres Reyes de la Ciudad de Trujillo en el año 2019.

1.3.2. Objetivos específicos

- Analizar la Situación Actual de la Pollería Los Tres Reyes.
- Diseñar los procesos operativos críticos principales en la Pollería Los Tres Reyes.
- Implementar la mejora continua de los procesos operativos.
- Evaluar económica y financieramente la mejora continua.

1.4. Hipótesis

1.4.1. Hipótesis general

La Mejora Continua de los procesos operativos influye en la Productividad de la Pollería Los Tres Reyes de la Ciudad de Trujillo en el año 2019.

1.4.2. Hipótesis específicas

- La Mejora Continua de los procesos operativos influye en la Dimensión Capacidad Productiva.
- La Mejora Continua de los procesos operativos influye en la Dimensión Eficiencia.
- La Mejora Continua de los procesos operativos influye en la Dimensión Eficacia.

CAPÍTULO II. METODOLOGÍA

2.1. Tipo de investigación

La investigación es de Tipo Experimental. Según Tamayo (2002) “La investigación experimental se ha ideado con el propósito de determinar, con la mayor confiabilidad posible, relaciones de causa- efecto,” para lo cual uno o más grupos, llamados experimentales, se exponen a los estímulos experimentales y los comportamientos resultantes se comparan con los comportamientos de ese u otros grupos, llamados de control, que no reciben el tratamiento o estímulo experimental. El grado de la presente investigación es pre – experimental según Hernández, Fernández y Baptista (2010) sostienen que los “Diseños pre-experimentales. Implica que se realicen tres pasos, primero. -una medición previa de la variable dependiente a ser estudiada (pretest) segundo. - Introducción o aplicación de la variable independiente o experimental X a los sujetos y terceros. - Una nueva medición de la variable dependiente en los sujetos (post test).

G: O1 X O2

Donde:

G: Grupo de estudio.

O1: Productividad de los trabajadores antes de la mejora continua de los procesos operativos.

X: Mejora continua de los procesos operativos.

O2: Productividad de los trabajadores después de la mejora continua de los procesos operativos.

2.2. Población y muestra (Materiales, instrumentos y métodos)

2.2.1. Población:

De acuerdo con Hernández (2006), se entiende que la población es como “la totalidad de individuos a quienes se les va a generalizar todos los resultados que obtengamos en la investigación”.

Población 1:

Todos los procesos de la pollería (8 procesos) “Los Tres Reyes” de la ciudad de Trujillo

Población 2:

Conformado por 3 trabajadores de la pollería “Los Tres Reyes” de la ciudad de Trujillo.

2.2.2. Muestra:

Se indica que la muestra es un muestreo por conveniencia según Ochoa (2015) “Es una técnica que es comúnmente utilizada para seleccionar una muestra de la población por el hecho de que sea accesible. Es decir, los individuos que se emplearan en la investigación se escogen porque tienen disponibilidad, más no porque su selección mediante un criterio de naturaleza estadística.

Muestra 1:

Constituido por los 3 procesos operativos de la pollería “Los Tres Reyes” de la ciudad de Trujillo.

Muestra 2:

Conformado únicamente por 3 trabajadores de la pollería “Los Tres Reyes” de la ciudad de Trujillo.

2.3. Técnicas e instrumentos de recolección y análisis de datos

2.3.1. Instrumentos:

Entrevista: Es un intercambio de ideas u opiniones que se da entre una a más personas para obtener información de cierta situación. (Ver ANEXO n.º 4)

Guías de observación: La observación científica es la captación que de manera previa se planea y el registro de manera controlada de datos con una determinada finalidad para la investigación, mediante la percepción del sentido de la vista o acústica de un acontecimiento” Es una técnica de recolección de datos que se da a través de la percepción directa de los hechos (Heinemann, 2003). (Ver ANEXO n.º 5)

Se aplicará la presente técnica a través del instrumento de la guía de observación dentro de la empresa para conocer directamente el tiempo que se demora para cumplir con los procesos operativos de toma de pedido, verificación del pedido, y elaboración del plato.

Tabla 1

Instrumentos

Técnica	Objetivo	Instrumento	Herramientas	Aplicado en
Entrevista	Obtener información respecto a la situación actual de la pollería.	Guía de entrevista	- Hoja Bond - Lapicero	Gerente General y dueña a la vez de la pollería.
	Obtener información respecto a la satisfacción interna de los trabajadores de la pollería.		- Folder - Grabadora	A los 3 trabajadores de la pollería
Observación Directa	Observar las secuencias y tiempos de cada proceso de la pollería.	Guía de observación	- Hoja Bond - Lapicero	A los 9 procesos y a los 3 trabajadores de la pollería
	Observar el desempeño laboral de cada trabajador en sus respectivos procesos de la pollería.		- Folder - Videogradora	

2.3.2. Análisis de datos:

- Flujogramas: Este método nos muestra los gráficos de las actividades de un proceso precisando el flujo de información y documentos a través de cuadros o gráficos diseñados en Bizagi Process Modeler.

Validez:

- Para verificar la validez de la entrevista y Guía de observación se realizarán mediante el uso del criterio de juicio de expertos.

Aspectos éticos:

- La información brindada por la pollería en la que se está realizando el proyecto de investigación se mantendrá en completa discreción.
- Se tendrá en cuenta los horarios establecidos para la recopilación de la información de esta manera no se ocasionarán molestias.
- No se realizará ningún tipo de copia que atente contra la credibilidad del proyecto de investigación.

2.4. Procedimiento

En esta investigación se usará una entrevista para conocer el giro del negocio, esta es una conversación entre los autores de la investigación, el gerente general y a los trabajadores de los procesos operativos, se realizó con una guía de preguntas con el objetivo de conocer la realidad de la empresa y obtener información para poder evaluar cada proceso lo cual servirá para identificar los procesos críticos que influyen en la productividad, en cómo funcionan sus procesos operativos y el impacto de estos en la productividad.

Por último, se analizarán las diferentes respuestas dadas por los trabajadores y se procederá a realizar la mejora continua diseñando los diagramas en Bizagi para cada

proceso identificado, un mapa de procesos y fichas de caracterización de procesos operativos todo esto servirá de apoyo para establecer un antes un después de que se aplique la mejora en la empresa a través de la muestra de resultados.

CAPÍTULO III. RESULTADOS

3.1. Diagnóstico situacional de la empresa

La Pollería Los Tres Reyes, es una empresa que inició sus actividades en Mayo del año 2018, teniendo como Gerente General a la Sra. Gladys Sánchez Rodríguez, la pollería está ubicada en la ciudad de Trujillo. Con el propósito de realizar este proyecto de investigación se visitó a la empresa y encontramos que sus procesos no están bien definidos por cuanto la misma pierde productividad al no estar preparada de manera idónea para poder responder a las exigencias del mercado. La misma presenta problemas como entrega con gran demora de la comida solicitada por los clientes, no abastecen o almacenan los insumos de manera adecuada, lo que genera pérdidas tanto de carácter económico, así como de la imagen propia de la empresa. También, se encontró que el proceso contable interno no se desarrolla de una manera óptima y solo se lleva un control a mano de los salarios lo cual ya ha traído problemas económicos a la empresa al momento de corroborar el pago a sus trabajadores. La imagen a continuación es una gráfica actual de cómo se llevan los procesos, junto a ellos se adjuntará la matriz FODA (matriz de factores internos y externos) y la descripción de los procesos operativos con sus respectivos diagramas de procesos la cual nos ayudará a plantear estrategias futuras. A continuación, se mostrará las generalidades institucionales de la pollería y la matriz de factores internos (EFI) en la que se ha clasificado las fortalezas (mayores y menores) y debilidades (mayores y menores) y la matriz de factores externos (EFE) en la que se ha clasificado las oportunidades (mayores y menores) y oportunidades (mayores y menores).

a. Misión:

Satisfacer a nuestros clientes brindando exquisitos pollos a la brasa preparados con insumos de calidad, con una buena atención y un agradable ambiente familiar y social.

b. Visión:

Ser líderes en el rubro de Pollería, reconocidos por nuestro servicio, así mismo el local cuenta con una amplia infraestructura y con nuevas sucursales en puntos estratégicos de la ciudad para así captar nuevos clientes y mantener su satisfacción.

c. Valores institucionales:

Trabajo en equipo: En la pollería este valor se ve reflejado en el trabajo diario de los empleados ya que todos luchan por un objetivo común.

Equidad: Este valor se ve reflejado a través de la asignación de responsabilidades para cada empleado todo por igual

Responsabilidad: La alta gerencia como los empleados saben lo que tienen que hacer y lo cumplen en su debido momento sin contratiempos.

Respeto: Este valor se ve reflejado en el respeto mutuo que existe en la pollería desde el personal de seguridad hasta el alto mando de gerencia.

Compromiso: Los trabajadores están comprometidos con el trabajo diario ya que se esfuerzan por brindar un buen servicio.

Tabla 2

Matriz de Factores Internos

MATRIZ EFI			
FACTORES	PESO	CALIFICACIÓN	VALOR
FORTALEZAS			
Comunicación efectiva entre los miembros.	0.05	4	0.2
Cuentan con una cultura organizacional basada en valores.	0.04	3	0.12
Cuentan con un personal de limpieza.	0.05	4	0.2
Disponen de la infraestructura adecuada para la realización del producto.	0.05	3	0.15
Disponibilidad por parte de los trabajadores para adaptarse al cambio.	0.04	4	0.16
Precios accesibles de los platos.	0.06	4	0.24
Cuentan con sistemas de comunicación.	0.04	3	0.12
Disponen de un mantenimiento constante de los hornos.	0.04	3	0.12
Los productos para la preparación son de calidad.	0.05	4	0.2
Cuentan con personal de confianza para la atención del producto.	0.04	3	0.12
Localización estratégica del local.	0.05	3	0.15
Personal con experiencia para la preparación del plato.	0.05	3	0.15
	0.56	SUBTOTAL	1.93
DEBILIDADES			
Falta de indicadores para medir el desempeño de las diferentes áreas	0.03	1	0.03
Falta de Planificación en cuanto a los procesos operativos.	0.05	1	0.05
Mala gestión de recursos para la preparación del plato.	0.03	2	0.06
Los procesos del almacén no están bien definidos.	0.03	2	0.06
No cuentan con un registro de planillas	0.03	1	0.03
No existe un orden de las facturas y boletas	0.05	1	0.05
No existe una evaluación del desempeño del Personal.	0.03	2	0.06
Falta de capacitación al personal.	0.05	2	0.1
Impuntualidad por parte de los trabajadores	0.04	1	0.04
En fechas festivas el personal no es suficiente.	0.04	2	0.08
Falta de proveedores directos.	0.03	2	0.06
Falta de gestión con las áreas de la empresa.	0.03	2	0.06
	0.44	SUBTOTAL	0.68
	1	TOTAL	2.61

Leyenda

Fortaleza Mayor	4
Fortaleza Menor	3
Debilidad Mayor	2
Debilidad Menor	1

De acuerdo a la sumatoria de los factores internos positivos (fortalezas), se obtiene un total ponderado de 1.93, es una puntuación mayor a la sumatoria obtenida de 0.68 en los factores internos negativos (debilidades). Además, se resalta una puntuación total de 2.61, la cual es mayor al 2.50 mínimo necesario para determinar la viabilidad de una empresa.

Tabla 3

Matriz de Factores Externos

MATRIZ EFE			
FACTORES	PESO	CALIFICACIÓN	VALOR
OPORTUNIDADES			
El pollo a la brasa fue declarado producto bandera en el Perú.	0.05	4	0.2
Apertura de sucursales en el centro de Trujillo.	0.04	3	0.12
Johan Leuridan Huys: "En América del Sur, Perú es el único país con arte para la cocina"	0.07	4	0.28
Incremento positivo del PBI.	0.05	3	0.15
OEFA podrá multar hasta con 415 mil soles a empresas que incumplan obligaciones ambientales.	0.06	4	0.24
Crecimiento Estratégico.	0.05	4	0.2
Aparición de nuevas tecnologías.	0.04	3	0.12
Precios cómodos de los productos.	0.03	3	0.09
Mayor participación en el mercado.	0.05	4	0.2
Agregar nuevas guarniciones que acompañen el plato.	0.04	3	0.12
Pueden crear sus propias franquicias.	0.03	3	0.09
El capital humano es el ente principal de cada organización.	0.05	3	0.15
	0.56	SUBTOTAL	1.96
AMENAZAS			
Existencia de pocos proveedores	0.03	2	0.06
Tipo de cambio abre al alza en mercado preocupado por comercio global	0.05	1	0.05
Problemas de seguridad y delincuencia.	0.03	2	0.06
Alza de precios de los productos que se necesitan para la preparación.	0.03	2	0.06
Cambio climático provocaría una modificación irreversible en la biodiversidad	0.03	2	0.06
Inestabilidad Política.	0.05	1	0.05
Competidores numerosos y equilibrados	0.03	2	0.06
Aumento del precio del pollo.	0.05	1	0.05
Tendencias por los alimentos saludables.	0.04	1	0.04
Aparición de productos sustitutos.	0.04	1	0.04
Imitación de servicios por parte de los competidores.	0.03	2	0.06
Aumento de competidores potenciales.	0.03	2	0.06
	0.44	SUBTOTAL	0.65
	1	TOTAL	2.61

Leyenda	
Oportunidad menor	3
Oportunidad mayor	4
Amenaza menor	1
Amenaza mayor	2

El total promedio de 2.61 indica que la pollería está por encima de la medida establecida (2.5) ya que cuenta con estrategias que respaldan las oportunidades externas y eviten las amenazas.

El crecimiento estratégico es una oportunidad porque se alinea la estrategia con la operación y la organización cumple con sus objetivos de manera equilibrada y rentable.

La Inestabilidad Política es una amenaza porque debido a los constantes cambios produce aumento en el precio de los productos afectando los ingresos de la organización.

3.1.1. Desarrollo de los Indicadores de Productividad Pre Test

Tabla 4

Indicadores de Productividad

Indicadores	Fórmula
Números de Platos Atendidos	$\frac{N^{\circ} \text{ de Platos Atendidos}}{N^{\circ} \text{ de Trabajadores} * N^{\circ} \text{ de horas trabajadas}}$
Número de Lotes de Pollos	Pollos Comprados * N° de trabajadores
Porcentaje de Insumos Utilizados	$\frac{\text{Insumos utilizados}}{\text{Insumos disponibles}} * 100$
Porcentaje de Insumos Recibidos a Tiempo	$\frac{N^{\circ} \text{ de insumos recibidos}}{N^{\circ} \text{ total de insumos}} * 100$
Promedio de Tiempo de Atención	Tiempo estimado de atención
Tiempo de Preparación del Pollo a la Brasa	<i>Tiempo de cocción del pollo</i>

3.1.2. Clasificación de Procesos

Llamado también catálogo de procesos nos permite clasificar en tres categorías todos los procesos de una organización: Procesos estratégicos, procesos operativos y procesos de soporte.

Tabla 5

Clasificación de Procesos

PROCESO	PARTE INTERESADA	OBJETIVO	TIPO	PORQUE ESTÁ CONSIDERADO EN ESTA UBICACIÓN
Gestión Gerencial	Administradora	Establecer buenas relaciones internas y externas, como también estrategias de negocio, realizar planes estratégicos de mejora y contratar personal.	Estratégico	Este proceso es considerado estratégico ya que contribuye al cumplimiento de la misión de la empresa, que es incrementar el nivel de ventas de la organización.
Gestión Compras	Administradora	Comprar los productos que la pollería requiere, garantizando el abastecimiento de las cantidades necesarias en términos de precio, tiempo y calidad.	Soporte	
Gestión Financiera	Administradora	Administrar los recursos que se tienen en la pollería para asegurar que son suficientes y así los gastos esta tiene diariamente.	Soporte	Son los procesos que dan soporte a los procesos operativos de la organización en cuanto a recursos necesarios, personas y materia prima.
Almacenamiento	Administradora	Realizar el abastecimiento continuo, oportuno y adecuado de los productos para garantizar la preparación de los platos y así optimizar la eficiencia en las operaciones de la pollería.	Soporte	

Post Venta	Administradora	Atender reclamos, problemas o sugerencias de los clientes.	Soporte	Este proceso es considerado operativo porque es aquel que transforma las expectativas del cliente en el producto.
Recepción de Insumos	Administradora	Asegurar que los insumos estén disponibles y accesibles para realizar la preparación de los platos.	Operativo	
Preparación del Plato	Cocinera Mesera	Preparar los pedidos solicitados por el cliente en el tiempo oportuno.	Operativo	
Toma de Pedido	Mesera	Realizar la toma de pedido a todos clientes de acuerdo con el orden de llegada.	Operativo	

3.1.3. Diseño del mapa de procesos

El mapa de procesos que es la representación gráfica de los procesos que están presentes en una organización, mostrando la relación entre ellos y sus relaciones con el exterior, identifica las áreas que se encuentran en el nivel estratégico, nivel de soporte y nivel operativo.

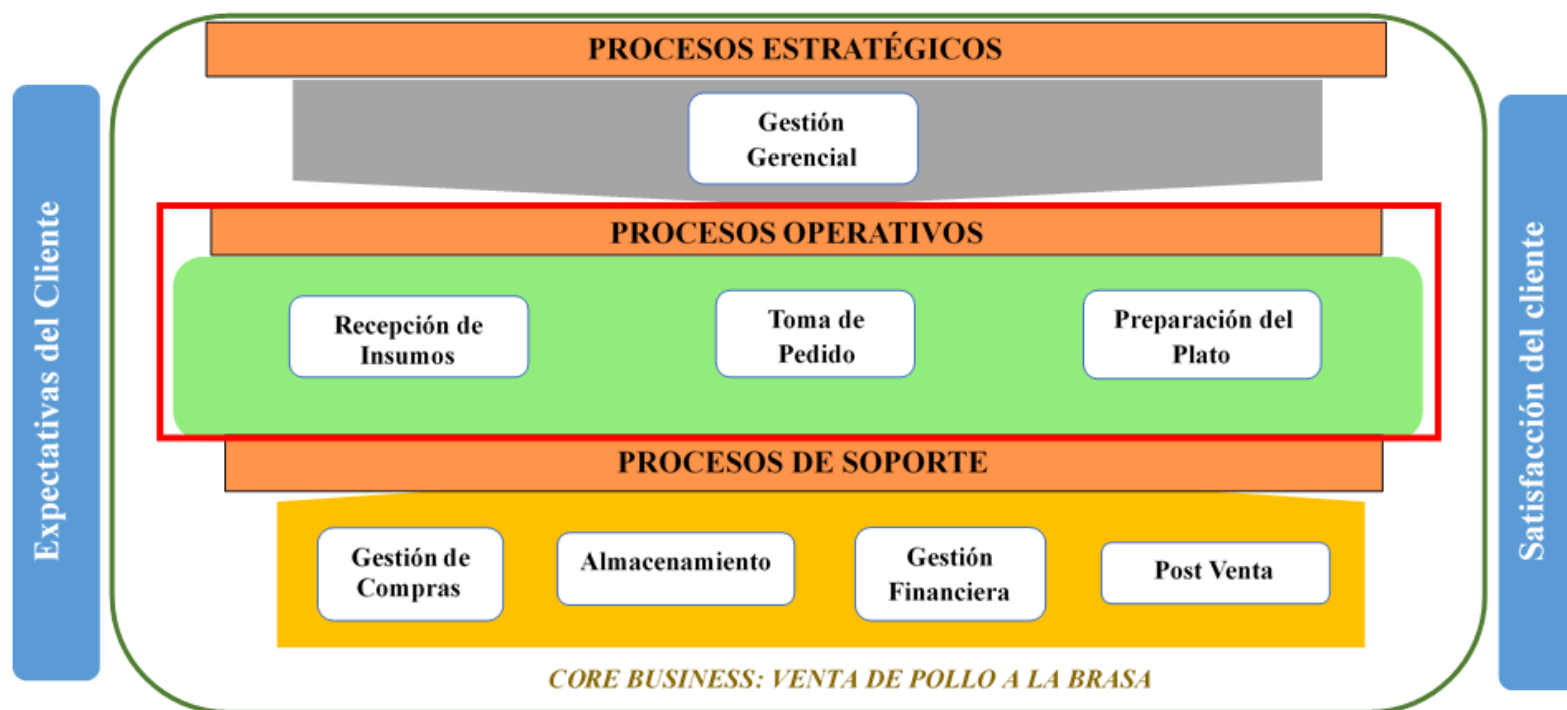


Figura 4. Diseño del mapa de procesos

3.2. Diseño de los procesos críticos

3.2.1. Diagrama ISHIKAWA con la problemática de la Pollería Los Tres Reyes

El diagrama de Ishikawa se utiliza para identificar las causas de los problemas encontrados en la pollería.

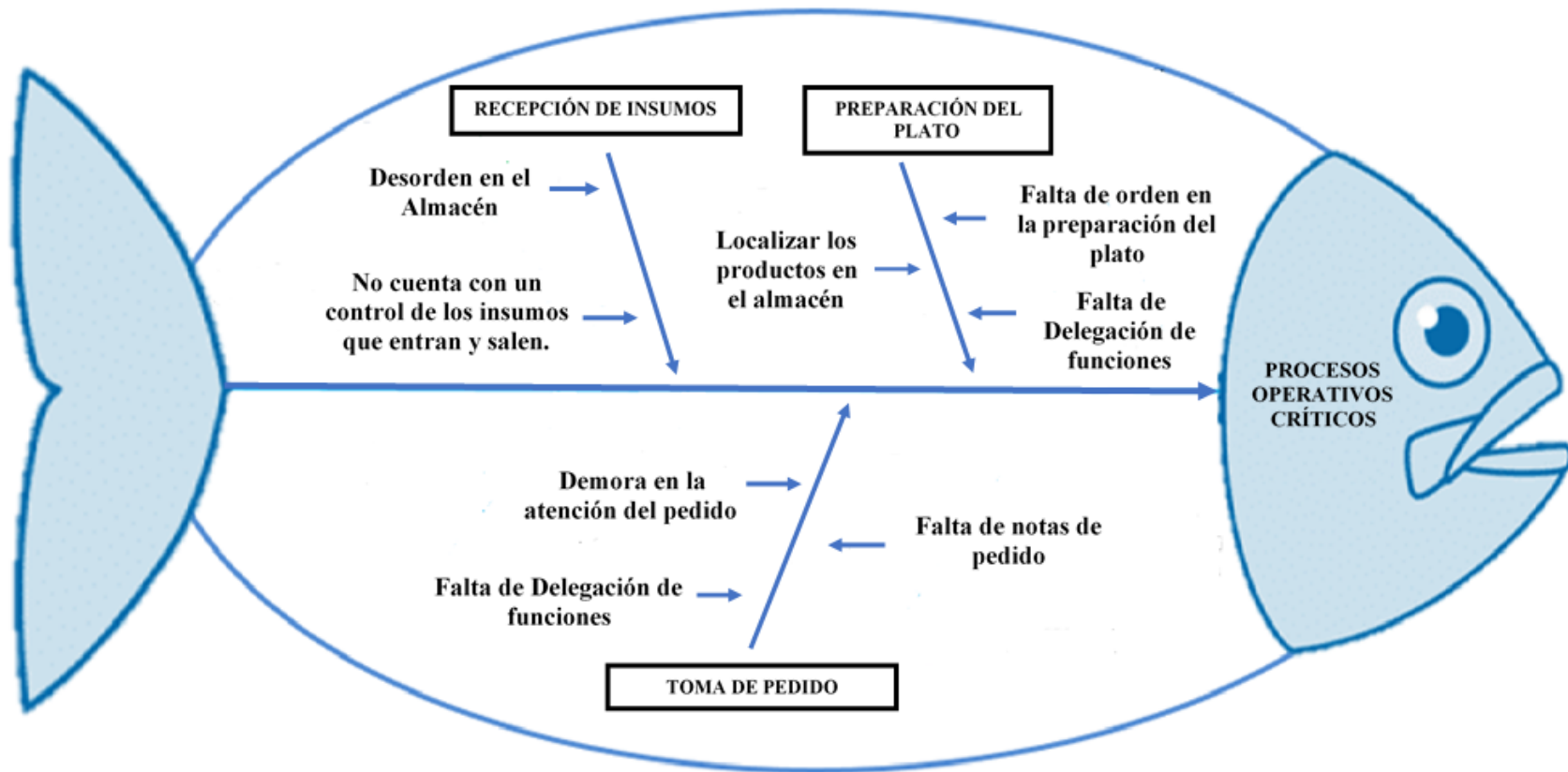


Figura 5. Diagrama Ishikawa

3.2.2. Ficha de caracterización de los procesos operativos críticos

La Caracterización de Procesos consiste en identificar condiciones y/o elementos que hacen parte del proceso, tales como: ¿quién lo hace?, ¿Para quién o quienes se hace?, ¿Por qué se hace?, ¿Cómo se hace?, ¿Cuándo se hace?, ¿Qué se requiere para hacerlo?

3.2.2.1. Ficha de Caracterización del Proceso de Recepción de Insumos

Tabla 6

Ficha de Caracterización del Proceso de Recepción de Insumos

Código	O1	Clasificación / Tipo			OPERATIVO	
Nombre	Recepción de Insumos					
Objetivo	Asegurar que los insumos estén disponibles y accesibles para realizar la preparación de los platos.					
Responsable	Administradora					
Base legal	Resolución Magisterial de la Recepción y Almacenamiento de los alimentos N°363-2005 / MINSA.					
Alcance	Inicio: Verificar lista de insumos					
	Fin: Ordenar insumos del almacén					
Proveedores	Entradas / insumos	Listado de Actividades	Código de Actividades	Responsable (s) de la Actividad	Salidas	Usuarios / Clientes
Gestión Gerencial Gestión Financiera	Lista de insumos comprados	- Comprar insumos faltantes	O01.01	Administradora	Insumos en el Almacén.	Colaboradores
	Lista de insumos faltantes	- Verificar insumos	O01.02			
	Insumos en el Almacén	- Realizar nueva Lista de Insumos	O01.03			

3.2.2.1.1. Proceso de Recepción de Insumos:

El proceso lo realiza la administradora iniciando con la compra de los insumos faltantes, luego verifica los insumos, si no está conforme realiza una nueva lista de los insumos faltantes, si está conforme termina el proceso.

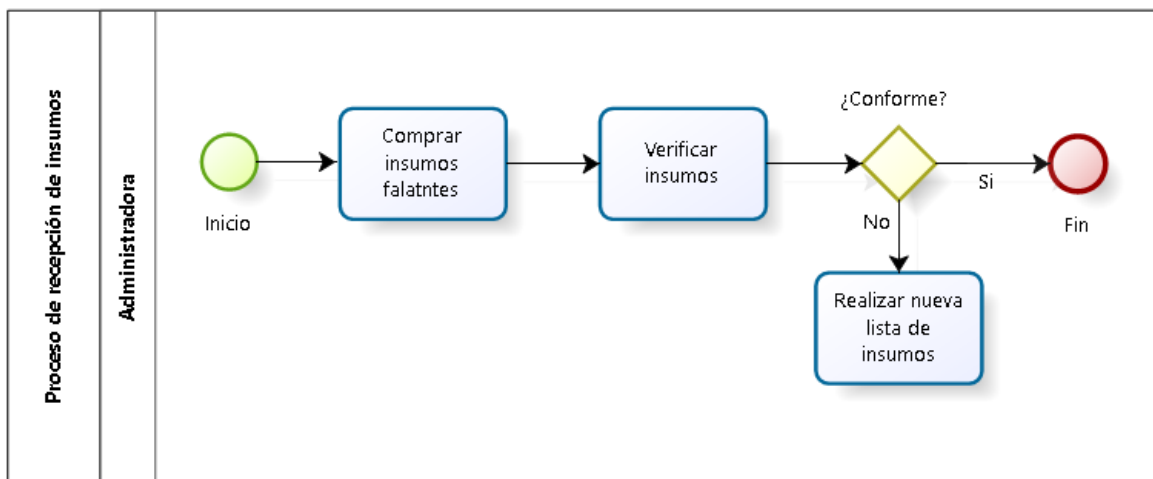


Figura 6. Proceso de Recepción de Insumos

a) Identificar tiempos del proceso de Recepción de Insumos

Tabla 7

Tiempos del proceso de Recepción de Insumos






Nº	Tipo	Descripción	Tiempo (minutos)
1	Actividad	Comprar insumos faltantes	55
2	Actividad	Verificar insumos faltantes	5
3	Decisión	¿Conforme?	
4	Actividad	Realizar nueva lista de insumos	16
		Total minutos	76
		Total horas	1.16

Se realizó la toma del tiempo en el proceso de recepción de insumos el cual fue de 1 hora con 16 minutos, es el tiempo que utilizan para realizar todas las actividades del proceso. Los insumos se compran diariamente del Mercado Mayorista, la lechuga y el carbón los dejan en la puerta de la casa, pero no siempre es así porque a veces no traen las verduras o se demoran trayendo el carbón, luego de traer los insumos se lo

llevan al almacén donde guardan los insumos pero no ordenadamente ya que según como llegan se dejan y esto retrasa el proceso ya que cuando se pide algún insumo se demoran al entregar ya que tienen que buscarlo este proceso demora mientras descargan y verifican si han traído todos los insumos necesarios para la preparación.

Tabla 8

Análisis de las 5's

ANÁLISIS DE LAS 5's EN LA RECEPCIÓN DE INSUMOS		
5's	DESCRIPCIÓN	EVIDENCIAS
SEIRI (Clasificación)	<p>Se puede observar en la imagen que todos los insumos, materiales y herramientas que se utilizan tanto para la elaboración del producto final como para la limpieza del local, están mezcladas por todo el almacén.</p>	
SEITON (Organización)	<p>Las evidencias muestran la falta de organización que hay en el área del almacén.</p> <p>No hay un espacio para cada material ni utensilio, esto puede generar demoras al momento de la preparación del producto, así como un producto final en mal estado o defectuoso.</p>	
SEISO (Limpieza)	<p>.Por ser un área en la que se guardan los insumos para la preparación del producto, debe estar debidamente desinfectada, los materiales clasificados y organizados según su procedencia.</p>	
SEIKETSU (Estandarización)	<p>Los materiales y/o utensilios no están debidamente rotulados, de esta manera se les puede tener un lugar para cada objeto</p>	
SHITSUKE (Disciplina y compromiso)	<p>La falta de compromiso es evidente ya que no se ha encontrado nada como se debe en el área de almacén, no hay compromiso en la elaboración de calidad del producto.</p>	

3.2.2.2. Ficha de Caracterización de la Preparación del Plato

Tabla 9

Ficha de Caracterización de la Preparación del Plato

Código	O02	Clasificación / Tipo			Operativo	
Nombre	Preparación del Plato					
Objetivo	Preparar los pedidos solicitados por el cliente en el tiempo oportuno.					
Responsable	Cocinera					
Base legal	Manual de Buenas Prácticas de Manipulación de Alimentos para Restaurantes y Servicios Afines.					
	Resolución Magisterial de la Cocina y del Comedor N°363-2005 / MINSA.					
Alcance	Resolución Magisterial de la preparación de los alimentos N°363-2005 / MINSA.					
	Inicio: Entregar lista de platos pedido					
Proveedores	Fin: Entregar pedido					
	Entradas / insumos	Listado de Actividades	Código de Actividades	Responsable (s) de la Actividad	Salidas	Usuarios / Clientes
	Recepción de Insumos	- Recepcionar los pedidos.	O01.01	Cocinera	Plato preparado	Clientes
	Gestión financiera					
Toma de Pedido	- Preparar pedido	O01.02				
	- Entregar Pedido	O01.03				

3.2.2.2.1. Proceso de la Preparación del Plato

El proceso lo realiza la cocinera quien recepciona, prepara y entrega los pedidos finalizando el proceso.

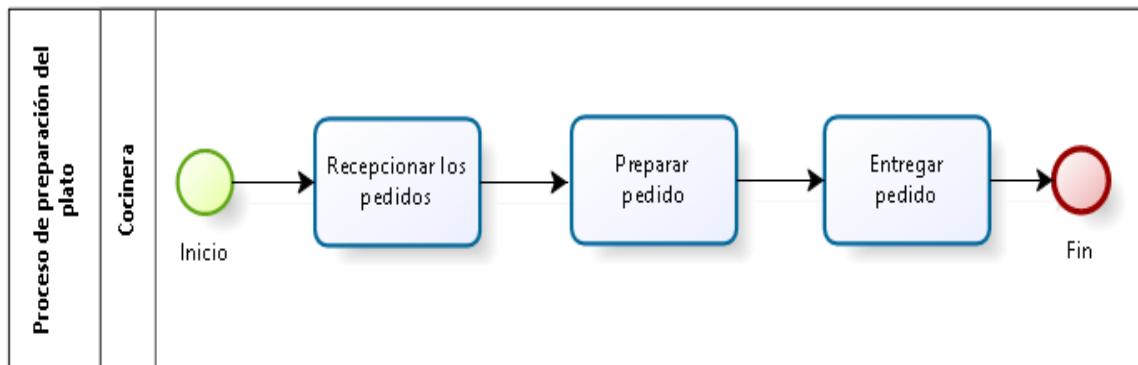


Figura 7. Ficha de Caracterización de la Preparación del Plato

Identificar tiempos del proceso de Preparación del Plato

Tabla 10

Tiempo del proceso de Preparación del Plato

Nº	Tipo	Descripción	Tiempo (minutos)
1	Actividad	Recepcionar lista de platos pedido	0.06
2	Actividad	Preparar pedido	17
3	Actividad	Entregar pedido	2
		Total minutos	19.06

Se realizó la toma del tiempo en el proceso de preparación del plato el cual fue de 19 minutos con 6 segundos, es el tiempo que utilizan para realizar todas las actividades del proceso.

➤ **Hornear el pollo**

Para hornear el pollo se tiene que tener 1 hora con 45 minutos dentro del horno y lo guardan a un culer, siempre al día dejan de 2 a 3 pollos precocidos y cuando el pollo esta precocido solo demora 45 minutos a lo mucho 1 hora para que cuando haya bastantes clientes puedas solo calentar el pollo y servir a la mesa. De Lunes a Viernes se preparan de 5 – 6 pollos al día, los fines de semana se hornean de 12 – 15 pollos y los inicios de cada mes se hacen de 8 – 10 pollos.

➤ **Preparación de las papas fritas**

Se pelan dos baldes de papa de Lunes a Viernes mientras que los fines Sábado y Domingo se pelan 3 baldes y medio de papa esto demora en freírse aproximadamente 2 minutos para el pelado el cortado de la papa cuentan con una máquina para reducir los tiempos.

➤ **Preparación de las ensaladas**

Se pelan todos los vegetales como son la lechuga. Zanahoria, beterraga, tomate y pepinillo esto demora aproximadamente 10 minutos mientras lavan y cortan los vegetales para servir los platos.

➤ **Preparación de los ajies especiales**

Esto demora un aproximadamente de 1 ½ hora ya que para el ají tienen que hervir los escabeches y esperar a que enfrié para poder licuar al igual que la mayonesa, mostaza y ketchup.

La Pollería tiene un compromiso con el consumidor es por ello que para asegurar la calidad y el buen estado de los productos la Administradora de la Pollería se encarga del higiene y sanidad durante el proceso de la preparación del pollo a la brasa.

3.2.2.3. Ficha de Caracterización del Procesos de Toma de Pedido

Tabla 11

Ficha de Caracterización del Proceso de Toma de Pedido

Código	O03	Clasificación / Tipo			Operativo		
Nombre	Toma de pedido						
Objetivo	Realizar la toma de pedido a todos clientes de acuerdo con el orden de llegada.						
Responsable	Mesera						
Base legal							
Alcance	Abarca desde la verificación de la disponibilidad del plato, hasta la atención del pedido.						
Proveedores	Entradas insumos /	Listado de Actividades	Código de Actividades	Responsable (s) de la Actividad	Salidas	Usuarios Clientes /	
Recepción de Insumos	Lista de platos y bebidas	- Tomar nota del pedido	O03.01	Mesera	Pedido entregado	Clientes	
		- Entregar pedido	O03.02				
Preparación del Plato		- Registrar pedido del plato	O03.03				
		- Tomar nota de la bebida	O03.04				
		- Atender pedido	O03.05				

3.2.2.3.1. Proceso de Toma de Pedido

El proceso lo realiza la mesera quien toma nota del pedido para luego entregarlo, pregunta al cliente si desea algo más, si es no solo registra el pedido del plato, si desea algo más, toma nota de la bebida y atiende el pedido terminando el proceso.

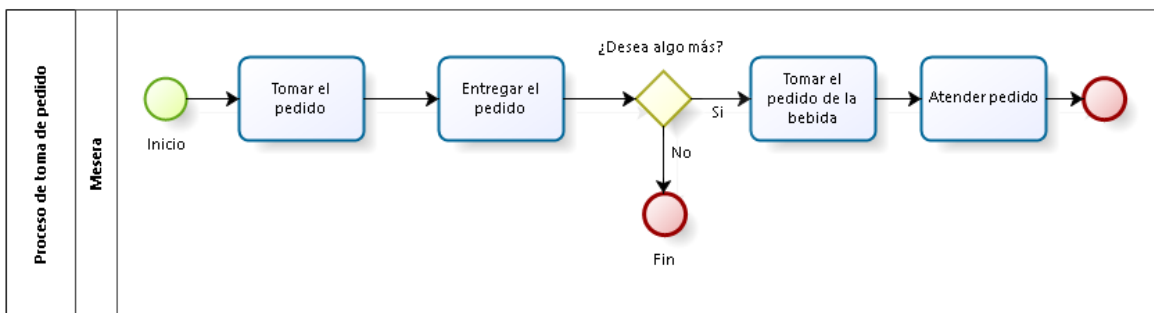


Figura 8. Proceso de Toma de Pedido

a) Identificar tiempos del proceso de Preparación del Plato

Tabla 12

Tiempo del Proceso de Toma de Pedido

Nº	Tipo	Descripción	Tiempo (minutos)
1	Actividad	Tomar el pedido	1
2	Actividad	Entregar el pedido	10
3	Decisión	¿Desea algo más?	
4	Actividad	Tomar el pedido de la bebida	0.10
5	Actividad	Atender pedido	5
		Total minutos	16.10

Se realizó la toma del tiempo en el proceso de toma de pedido el cual fue de 16 minutos con 10 segundos, es el tiempo que utilizan para realizar todas las actividades del proceso.

Para este proceso existen dos tipos de cliente: el frecuente o el que ´por primera vez llega a comer; cuando el cliente es frecuente se demora de 5 a 10 segundos en cambio

cuando el cliente llega por primera vez al local se demora 1 minuto mientras decide como quiere su pedido. Por otro lado, también depende del número de clientes que lleguen si llegan en grupos de 5 a 7 personas te puedes llegar a demorar hasta 2 minutos mientras toma el pedido (todo es mentalmente no utilizan notas de pedido). El local cuenta con 12 mesas. (Ver ANEXO n° 10)

3.2.3. Identificación de Tiempos

Tabla 13

Tiempos de los Procesos

Proceso	Tiempo
Recepción de Insumos	1 hora con 16 minutos
Preparación de Plato	19 minutos con 06 segundos
Toma de pedido	20 minutos con 18 segundos

Tabla 14

Tiempos de los procesos antes de la Mejora Continua

Indicadores	Antes de la Mejora continua	Métrica
N° de platos atendidos	3	Platos/hora
N° de Lotes de Pollos	6	Unidades
Porcentaje de Insumos Utilizados	83.33	%
Porcentaje de Insumos Recibidos a Tiempo	47.82	%
Promedio de Tiempo de Atención	20	Minutos
Tiempo de Preparación del Pollo a la Brasa	105	Minutos

3.3. Implementación de la Metodología PHVA para la mejora continua de los Procesos Operativos Críticos

3.3.1. Planear

3.3.1.1. Plan de Acción

Tabla 15

Plan de Acción

PROCESOS OPERATIVOS CRÍTICOS	CAUSA	IMPACTO	ACCIONES	RESPONSABLES
Recepción de Insumos	Desorden en el Almacén	Demora para encontrar el insumo.	Implementar las Fichas de Caracterización de los Procesos.	Avalos Reyes Amelia
	No cuenta con un control de los insumos que entran y salen.	No saben la cantidad de insumos que deben reponer.	Implementar un Excel en el que detalle los insumos entrantes y salientes. Implementar las 5s para la recepción de los Insumos	Amada Díaz Concepción Thalía Gisela
Preparación del Plato	Localizar los productos en el almacén	Demora en la preparación del Plato	Implementar las Fichas de Caracterización de los Procesos.	Avalos Reyes Amelia
	Demora en la preparación del plato	Los clientes se vayan a otra pollería.		Amada Díaz Concepción Thalía Gisela

Toma de Pedido	Falta de orden en la preparación del plato	Demora por parte de los empleados para la preparación del plato.		
	Falta de notas de pedido	Los empleados se olviden de algunos pedidos.	Implementar las Fichas de	
	Falta de Delegación de funciones	Los empleados repitan las actividades y no cumplan con su trabajo.	Caracterización de los Procesos.	Avalos Reyes Amelia Amada
	Demora en la atención del pedido	Los clientes no esperen el servicio generando pérdidas económicas para la empresa.	Implementar notas de pedido. Implementar una carta de pedido.	Díaz Concepción Thalía Gisela

Se realizó el análisis de los diagramas de flujo de los Procesos Operativos Críticos a través de la Documentación de los Procesos. (Ver ANEXO n° 7)


3.3.1.2. Implementar un Excel en el que detalle los insumos entrantes y salientes

La implementación del Excel va a permitir tener un control adecuado de los insumos entrantes y salientes de la pollería y a la vez saber que productos tienen en stock a diario.

	INVENTARIO "LOS TRES REYES"
---	-----------------------------

CÓDIGO	INSUMO	MEDIDA	ENTRADA	SALIDA	SALDO
1	Aceite	L	2	0	2
2	Aderezos		0	0	0
3	Ají	Und.	0	0	0
4	Ají panca molido	Kg	0	0	0
5	Ajo molido	Kg	0	0	0
6	Beterraga	Kg	0	0	0
7	Bolsa quequeras	Und.	0	0	0
8	Bolsas para cremas (por ciento)	Und.	0	0	0
9	Carbón	Kg	0	0	0
10	Descartables	Und.	0	0	0
11	Ketchup	L	0	0	0
12	Lechuga arrepollada	Kg	0	0	0
13	Limón	Und.	0	0	0
14	Mayonesa	L	0	0	0
15	Mostaza	L	0	0	0
16	Papa blanca (yungay)	Kg	0	0	0
17	Pepinillo	Und.	0	0	0
18	Pollo	Kg	0	0	0
19	Servilletas	Und.	0	0	0
20	Sillao	L	0	0	0
21	Tomate	Kg	0	0	0
22	Vinagre blanco	L	0	0	0
23	Zanahoria	Kg	0	0	0

Figura 9. Inventario de Entradas de Insumos

	INVENTARIO "LOS TRES REYES"
---	------------------------------------

CÓDIGO	INSUMO	FECHA	CANTIDAD	MEDIDA	PRECIO UNITARIO	TOTAL
1	Aceite		2	L	S/3.00	S/6.00

Figura 10. Inventario de Salidas de Insumos

	INVENTARIO "LOS TRES REYES"
---	------------------------------------

CÓDIGO	INSUMO	FECHA	CANTIDAD	MEDIDA	PRECIO UNITARIO	TOTAL
4	Ají panca molido			Kg		S/0.00
3						
3						
3						
3						

Figura 11. Stock de Insumos

3.3.1.3. Implementar las 5's

La herramienta 5's se ha utilizado para identificar el estado en el que se encuentra el almacén de la empresa estudiar. En el caso de primera “S”, que significa clasificación, pudimos evidenciar que no hay clasificación por tipo de material o insumo, de manera que estos puedan diferenciarse y tener un lugar para cada uno.

La segunda “S”, que significa organización, pudimos ver cómo todo tipo de material usado para la elaboración del producto final, así como materiales de limpieza entre otros se encuentran todos mezclados, sin ningún tipo de identificación o rotulación.

La tercera “S”, significa limpieza; definitivamente es uno de los puntos más débiles del área almacén ya que por todo el desorden que presenta se ve casi imposible que se pueda realizar una limpieza adecuada en esta área. La cuarta “S”, significa estandarización, por lo observado es evidente que aún no se aplica la estandarización en los estantes y espacios del almacén, para cada cosa debe haber un lugar y cada cosa debe estar en su lugar.

La quinta y última “S”, tiene un significado que nos lleva más a ya tener planteada una solución a nuestro problema: disciplina. Lo que hemos evidenciado en la visita fue que no había nada que haga del almacén un lugar seguro, ordenado, limpio y organizado, por lo tanto, no existe disciplina ni compromiso con el lugar de trabajo. (Ver ANEXO n° 11)

Tabla 16

Pasos para la implementación de las 5's

PASOS A REALIZAR PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LAS 5S		
CATEGORÍAS	IDEA GENERAL	TAREAS A REALIZAR
1. CLASIFICACIÓN	Separar lo que es necesario de lo que no lo es y tirar lo que es inútil.	1.1.1. Hacer inventarios de las cosas útiles en el área de trabajo.
		1.1.2. Entregar un listado de insumos y productos que no sirven en el área de trabajo.
		1.1.3. Desechar las cosas inútiles.
2. ORGANIZAR	Colocar lo necesario en un lugar fácilmente accesible.	2.1.1. Elaborar procedimientos que permitan mantener el orden.
		2.1.2. Colocar las cosas útiles por orden según criterios de: Seguridad / Calidad / Eficacia.
		2.1.2.1. Seguridad: Que no se puedan caer, que se puedan mover y que no estorben
3. LIMPIEZA	3.1. Limpiar las partes sucias.	2.1.2.2. Calidad: Que no se oxiden, que no se golpeen, que no se puedan mezclar ni deteriorar.
		2.1.2.3. Minimizar el tiempo perdido.
		3.1.1. Recoger y retirar lo que estorba.
4. ESTANDARIZAR	Mantener constantemente el estado de orden, limpieza e higiene de nuestro sitio de trabajado.	3.1.2. Limpiar con un trapo o brocha.
		3.1.3. Barrer.
		3.1.4. Desengrasar con un producto adaptado y homologado.
5. DISCIPLINA	Acostumbrarse a aplicar las 5's en nuestro sitio de trabajo y respetar las normas del sitio de trabajo con rigor.	3.1.5. Pasar la aspiradora.
		3.1.6. Cepillar y lijar en los lugares que sea preciso.
		3.1.7. Rastrillar.
		3.1.8. Eliminar los focos de suciedad.
		4.1.1. Limpiar con la regularidad establecida.
		4.1.2. Mantener todo en su sitio y orden.
		4.1.3. Establecer procedimientos y planes para mantener orden y limpieza.
		5.1.1. Respetar a los demás.
		5.1.2. Respetar y hacer respetar las normas del sitio de trabajo.
		5.1.3. Llevar puestos los equipos de protección.
		5.1.4. Tener el hábito de limpieza.
		5.1.5. Convertir estos detalles en hábitos reflejos.

3.3.1.4. Implementar las Notas de Pedido

Las Notas de Pedido van a ayudar al personal a tener un registro adecuado de los pedidos que se realizan al momento de hacer la toma de pedido, debido a que no cuentan con un recurso físico para anotar los pedidos ocasionando la demora en la atención ya que a veces las meseras se olvidaban de los pedidos, en cambio si a la Pollería se le implementa este material de apoyo como es un cuaderno de pedidos va agilizar el proceso de toma de pedido ya que estará detallado cada pedido a su vez se guardará como un registro para la empresa a la hora de calcular sus ventas.




Notas de pedido



N° de mesa: _____
Plato a pedir: _____
Total de platos pedidos: _____
Bebida: _____
Total consumido: S/. _____

Mesera: _____



Figura 12. Notas de Pedido

3.3.1.5. Implementar la Carta de Pedido

La Carta de Pedido ayudará a la Toma de Pedido ya que el cliente podrá observar lo que ofrece la Pollería con sus respectivos precios y a su vez las meseras van a atender con mayor rapidez a los clientes.




Figura 13. Carta de Pedido

3.3.1.6. Seguimiento y control de las herramientas implementadas

3.3.1.6.1. Evaluación y control de las Fichas de Caracterización:

Luego de la Implementación de las Fichas de Caracterización en la Pollería Los Tres Reyes se va a evaluar de la siguiente manera para observar si hubo acciones correctivas en el proceso y a su vez medir los indicadores propuestos: (Ver ANEXO n.º 13, 14 y 15)

a. Formato para el Proceso de Recepción de insumos

	Evaluación de las Fichas de Caracterización del proceso de Recepción de Insumos	Código: EFC-LTR-TRU-01
---	---	------------------------

Nombre de la empresa:


Fecha:

Ubicación:

Rubro:

ACTIVIDAD	SI	NO	TIEMPO	OBSERVACIONES
Verifica la lista de insumos				
Compra los insumos faltantes				
Descarga los insumos				
Verifica los insumos				
Realiza la nueva lista de insumos				
Ordena en el almacén				

b. Formato para el Proceso de Preparación del Plato

	Evaluación de las Fichas de Caracterización del proceso de Preparación del Plato	Código: EFC-LTR-TRU-01
---	--	------------------------

Nombre de la empresa:


Fecha:

Ubicación:

Rubro:

ACTIVIDAD	SI	NO	TIEMPO	OBSERVACIONES
Entrega la lista de pedidos de insumos				
Recepciona la lista de pedidos de insumos				
Verifica la disponibilidad de insumos				
Informa la falta de insumos				
Prepara el pedido				
Entrega el pedido				

c. Formato para el Proceso de Toma de Pedido

	Evaluación de las Fichas de Caracterización del proceso de Toma de Pedido	Código: EFC-LTR-TRU-01
---	---	------------------------

Nombre de la empresa:

Fecha:

Ubicación:

Rubro:


ACTIVIDAD	SI	NO	TIEMPO	OBSERVACIONES
Verifica la disponibilidad del plato				
Informa al cliente				
Toma nota del pedido				
Entrega el pedido				
Recepciona el pedido				
Registra el pedido del palto				
Toma nota de la bebida				
Verifica la disponibilidad				
Atiende el pedido				
Ofrece otra bebida				
Registra el pedido				
Atiende el pedido				

3.3.1.7. Evaluación después de la Implementación de las 5's

Consta de cinco categorías, preguntas por cada categoría, una valorización del 1 al 5 que dará paso a un puntaje total por categoría y una sección de comentarios, las categorías son Clasificación, Organización, Limpieza, Estandarización y Disciplina, la categoría de Clasificación consta de dos preguntas con las que se verificará si en almacén se encuentran insumos útiles para la preparación del plato y si existe un inventario visible de todos los insumos requeridos para la preparación del plato, la categoría de Organización consta de cinco preguntas con las que se verificará si los insumos necesarios para la preparación del plato están clasificados según criterios de seguridad, calidad y eficacia, si los insumos se pueden caer de la estantería, si los insumos estorban, si los insumos corren riesgo de deteriorarse y si los insumos son fáciles de retirar para su utilización, la categoría de Limpieza consta de tres preguntas con las que se verificará si la estantería se encuentra limpia, si el almacén se encuentra limpio y si existen focos de suciedad en el almacén, la categoría de Estandarización consta de dos preguntas con las que se verificará si todos los insumos se encuentran en el lugar que les corresponde dentro de la estantería y si el almacén se limpia con regularidad, la categoría de Disciplina consta de dos preguntas con las que se verificará si se tiene el hábito de limpieza y si se respetan las normas de limpieza en el lugar donde se reciben los insumos.

Luego se tiene un cuadro resumen que consta de dos columnas, en la columna de Categoría se encuentra clasificación, organización, limpieza, estandarización y disciplina, en la columna de Puntaje Total se tiene los puntajes totales obtenidos del cuadro anterior de cada una de las categorías. Finalmente, esto nos servirá para analizar los datos obtenidos en modo de comparación mediante un Gráfico Radial. (Ver ANEXO n° 17)

Formato para la Evaluación de la Implementación de las 5s.

	Evaluación de la Implementación de las 5s	Código: I5S-LTR-TRU-01
---	--	------------------------

Nombre de la empresa:

Fecha:


Ubicación:

Rubro:

EVALUACIÓN DESPUÉS DE IMPLEMENTACIÓN 5'S										
CATEGORÍA	PREGUNTAS		1	2	3	4	5	COMENTARIOS		
Clasificación	1	¿Se encuentran en almacén los insumos útiles para la preparación del Plato?								
	2	¿Existe un inventario visible de todos los insumos que se requieren para la preparación del Plato?								
PUNTAJE TOTAL										
Organización	1	¿Los insumos necesarios para la producción están clasificados según criterios de seguridad, calidad y eficacia?								
	2	¿Los insumos se pueden caer de la estantería?								
	3	¿Los insumos estorban?								
	4	¿Los insumos corren el riesgo de deteriorarse?								
	5	¿Los insumos son fáciles de retirar para su utilización?								
PUNTAJE TOTAL										
Limpieza	1	¿La estantería se encuentra limpia?								
	2	¿El almacén donde se hace la recepción de Insumos se encuentra limpio?								
	3	¿Existen focos de suciedad en donde se reciben los insumos?								
PUNTAJE TOTAL										
Estandarización	1	¿Todos los insumos se encuentran en el lugar que les corresponde dentro de la estantería?								
	2	¿Se limpia con regularidad el lugar donde se reciben los insumos?								
PUNTAJE TOTAL										
Disciplina	1	¿Se tiene el hábito de limpieza?								
	2	¿Se respetan las normas de limpieza en el lugar donde se reciben los insumos?								
PUNTAJE TOTAL										

CUADRO RESUMEN

CATEGORÍA	PUNTAJE TOTAL
CLASIFICACIÓN	0
ORGANIZACIÓN	0
LIMPIEZA	0
ESTANDARIZACIÓN	0
DISCIPLINA	0

¿Cómo está nuestra área?				
				
MES	Sem.1	Sem.2	Sem.3	Sem.4
CLASIFICACIÓN				
ORGANIZACIÓN				
LIMPIEZA				
ESTANDARIZACIÓN				
DISCIPLINA				



Bueno



Regular



Malo

3.3.1.8. Formato para el Seguimiento y Control del Inventario

	Seguimiento y Control del Inventario	Código: SCI-LTR-TRU-01
---	---	------------------------

Nombre de la empresa:

Fecha:

Ubicación:

Rubro:

INDICADOR	ITEM	SI	NO	OBSERVACIONES
Ingreso de Insumos	1			¿Se registran las compras de insumos diariamente?
	2			¿Registran los insumos entrantes y salientes?
	3			¿Registran los platos vendidos diariamente?
				¿Utilizan correctamente el inventario?
TOTAL				

3.3.1.9. Formato para el Seguimiento de las Notas de Pedido

DESCRIPTORES	DETALLE
Nombre del observador :	
Lugar de observación :	
Periodo de Observación	

Detalle de lo Observado

3.3.1.10. Formato para el Seguimiento de la Carta de Pedido

DESCRIPTORES	DETALLE
Nombre del observador :	
Lugar de observación :	
Periodo de Observación	

Detalle de lo Observado

3.4. Verificar

3.4.1. Control de tiempos

Para el control de tiempos de los procesos operativos de la pollería “Los Tres Reyes”, se empleó una ficha de evaluación de actividades dadas por el diagrama de procesos implementado para cada proceso operativo crítico: Recepción de insumos, Preparación del plato y Toma de pedido.

3.4.1.1. Antes de la Aplicación

El Control de tiempos (Ver ANEXO n° 21. Evidencia N° 01) se realizó en el mes de mayo del año 2019, este control se aplicó en los tres procesos operativos críticos, obteniendo en el proceso de Recepción de Insumos 1 hora con 16 minutos, en el proceso de Preparación del Plato 19 minutos con 6 segundos y por último en la Toma de Pedido 20 minutos con 18 segundos.

3.4.1.2. Después de la Aplicación

El segundo Control de tiempos (Ver ANEXO n° 21. Evidencia N° 02) se realizó el 29 de abril al 29 de mayo del año 2019, este control se aplicó en los tres procesos operativos críticos, obteniendo en el proceso de Recepción de Insumos 53 minutos con 3 segundos, en el proceso de Preparación del Plato 12 minutos con 54 segundos y por último en la Toma de Pedido 6 minutos con 47 segundos.

3.4.2. Resultados de 5's

La implementación de las 5'S se realizó el seguimiento en dos tiempos, el primero fue del 29 de abril al 15 de mayo obteniendo los siguientes resultados (Ver ANEXO n° 17, Evidencia N°01):

CUADRO RESUMEN	
Categoría	Puntaje Total
Clasificación	9
Organización	11
Limpieza	13
Estandarización	9
Disciplina	10



Figura 14. Evaluación después de la implementación de las 5 'S(29 Abril- 15 Mayo)

En la figura 14 muestra los resultados de la implementación de las 5'S en la pollería Los Tres Reyes ya que los trabajadores se enfocaron más en la LIMPIEZA del almacén con un puntaje de 13 los primeros 15 días de evaluación, siguiendo la Organización con un puntaje de 11, Disciplina con un puntaje de 10 y por último la Estandarización con un puntaje de 9, esto quiere decir que el almacén donde se recepcionan los insumos está completamente limpio.

El seguimiento del segundo tiempo fue del 16 de abril al 29 de mayo obteniendo los siguientes resultados (Ver ANEXO n° 17, Evidencia N° 02):

CUADRO RESUMEN	
Categoría	Puntaje Total
Clasificación	10
Organización	13
Limpieza	11
Estandarización	10
Disciplina	10



Figura 15. Evaluación después de la implementación de las 5 'S (16 Mayo - 29 Mayo)

En la figura 15 muestra los resultados de la Implementación de las 5 'S en la pollería Los Tres Reyes que al finalizar el mes de la evaluación tres de las categorías mejoraron paralelamente, mientras que las otras dos categorías sobresalieron, esto quiere decir que los trabajadores están mejorando en los procesos operativos.

3.4.3. Resultados del Inventario

Realizada la implementación del inventario se realizó el seguimiento y control diario para conocer si las trabajadoras ingresan los datos de los insumos entrantes y salientes en el inventario desde el 29 de Abril al 29 de Mayo del año 2019 obteniendo los siguientes resultados (Ver ANEXO n° 16):

Tabla 17

Control diario de las Actividades

Día	ACTIVIDADES REALIZADAS	
	SI	No
29-Abr	2	2
30-Abr	2	2
1-May	4	0
2-May	4	0
3-May	4	0
4-May	4	0
5-May	4	0
6-May	4	0
7-May	4	0
8-May	4	0
9-May	4	0
10-May	4	0
11-May	4	0
12-May	4	0
13-May	4	0
14-May	4	0
15-May	4	0
16-May	4	0
17-May	4	0
18-May	4	0
19-May	4	0
20-May	4	0
21-May	4	0
22-May	4	0
23-May	4	0
24-May	4	0
25-May	4	0
26-May	4	0
27-May	4	0
28-May	4	0
29-May	4	0



Figura 16. Resultados del seguimiento del Inventario

En la figura 16 muestra los resultados de los primeros días de la implementación del Inventario aún no se adecuaban a utilizar dicha herramienta es por ello que no se cumplían con todas las actividades, pero con el pasar del tiempo se dieron cuenta de lo importante que era controlar los insumos que entran y salen por eso ahora se registra cada insumo para un mejor control.

3.4.4. Resultado de Notas de Pedido

Al implementar la Nota de Pedido en la Pollería mejoró mucho en cuanto al Proceso de Toma de Pedido ya que al tener ese cuaderno como apoyo hacia que la mesera anote todo lo pedido por el cliente sin olvidarse ningún detalle, antes el proceso demoraba aproximadamente 20 minutos con 18 segundos en cambio ahora con la implementación de la Nota de Pedido el proceso dura aproximadamente 10 minutos con 37 segundos ya que ahora las meseras ya tienen todo verificado antes para solo ofrecer lo que se tiene así hace que el cliente no espere demasiado tiempo por su plato ahora para verificar la disponibilidad del plato demora aproximadamente 1 minuto, para informar al cliente lo que se tiene un aproximado de 10 segundos, para tomar el pedido unos 10 segundos mientras la mesera anota todo lo requerido, para hacer la entrega del pedido demora un aproximado de 15 segundos ya que se tiene

todo verificado y hace que el plato se sirva lo antes posible y el cliente se sienta contento con la atención brindada y para el negocio ayuda muchísimo esta implementación ya que al tener las Notas de Pedido hace que esto quede como un historial para las ventas del negocio así saber cuánto se ganó al día o al mes y cuan productivas fueron las meseras al atender cada pedido (Ver ANEXO n° 15):

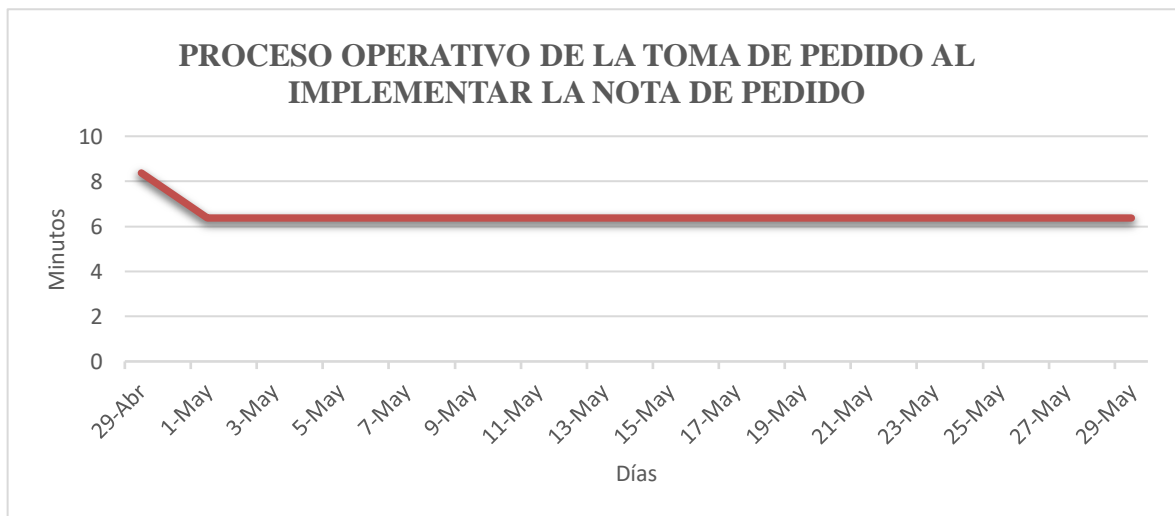


Figura 17. Resultado de la Toma de Pedido al implementar la Nota de Pedido

En la figura 17 muestra el resultado de la implementación de la Nota de Pedido hay una gran diferencia en cuanto a los tiempos ya que antes el proceso demoraba un aproximado de 20 minutos en cambio ahora con la implementación de las Notas el proceso dura 6 minutos ya que hubo muchas mejoras en el proceso.

3.4.5. Resultados de la Carta de Pedido

Al implementar la Carta de Pedido en la Pollería mejoró mucho en cuanto al Proceso de Toma de Pedido ya que al tener esa Carta como apoyo hacia que las meseras puedan atender más mesas ya que mientras el cliente estaba con la carta viendo que iba a pedir las meseras estaban por otras mesas anotando pedidos eso generaba un valor tanto para el negocio como para el cliente el mes que estuvimos evaluando la implementación de la Carta de Pedido la administradora del negocio se dio cuenta de cuán importante es tener como comunicar lo que se ofrece al cliente de lo que antes

vendía 3 platos por hora ahora vendía unos 6 a 10 platos por hora ya que se atendía más rápido los pedidos y se seguía un proceso ordenado así cada uno hacia lo que le tocaba y entregaban el plato a tiempo y como resultado se tenía un cliente satisfecho y rentabilidad para el negocio (Ver ANEXO n° 15):

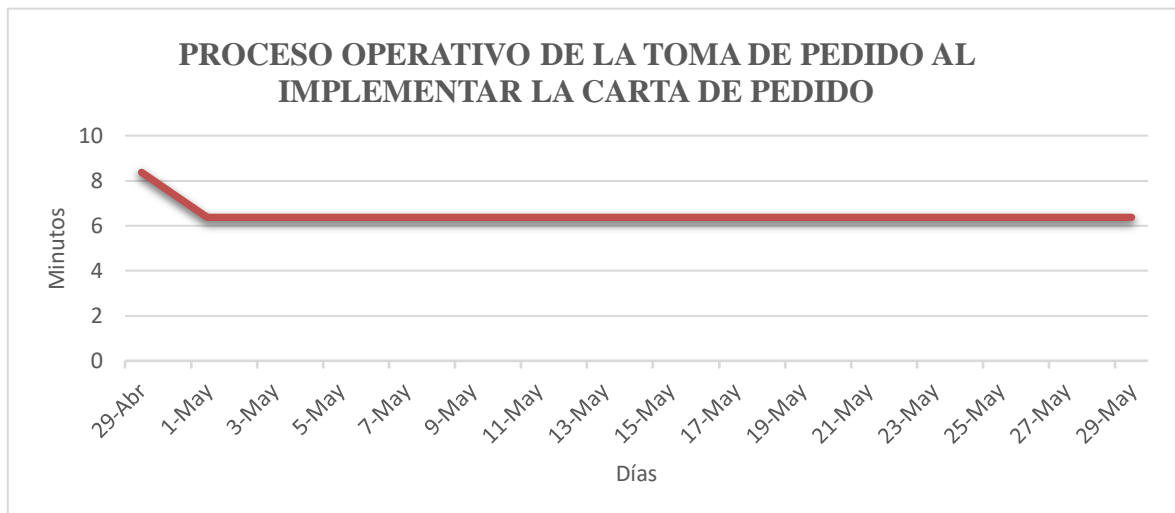


Figura 18. Resultado de la Toma de Pedido al implementar la Carta de Pedido

En la figura 18 muestra el resultado de la implementación de la Carta de Pedido hay una gran diferencia en cuanto a los tiempos ya que antes el proceso demoraba un aproximado de 20 minutos en cambio ahora con la implementación de las Notas el proceso dura 6 minutos ya que hubo muchas mejoras en el proceso.

3.4.6. Resultados por Etapas del Ciclo Deming (PHVA)

De acuerdo con lo planeado y elaborado en cada etapa del Ciclo de Deming, se identificaron anteriormente los siguientes indicadores que permitirán tener conocimiento de lo cumplido en cada una de ellas.

Tabla 18

Ciclo Deming

CICLO DEMING			
ETAPAS	INDICADOR	FÓRMULA	RESULTADO
Planear	Actividades planificadas según lo encontrado	$\frac{(\text{Actividades Planificadas})}{(\text{Problemas Encontrados})} * 100$	100%
Hacer	Actividades realizadas según lo planificado	$\frac{\text{Actividades Planificadas Realizadas}}{(\text{Total de Actividades Planificadas})} * 100$	100%
Verificar	Resultados positivos de los indicadores	$\frac{(\text{Resultados Positivos Esperados})}{(\text{Total de Indicadores Planteados})} * 100$	100%
Actuar	Actividades correctivas	$\frac{(\text{Planes Correctivos por Actividad})}{(\text{Total de Actividades Realizadas})} * 100$	100%

3.5. Actuar

A partir de los resultados obtenidos en la Etapa de Verificación se puede decir que la Metodología utilizada trajo consigo mejoras en los Procesos Operativos ya que a través de la implementación de herramientas hizo que se reduzcan los tiempos, orden en los procesos y que mantengan limpio el lugar donde se reciben los insumos.

3.6. Análisis Comparativo de los resultados del Pretest y Post test

Tabla 19 Análisis Comparativo de los Procesos Operativos

Proceso	Antes de la Mejora continua	Después de la Mejora continua (Tiempo óptimo)	Diferencia	Variación Porcentual
Recepción de Insumos	76	53	23	30.26%
Preparación de Plato	19	12	7	36.84%
Toma de pedido	20	6	14	70.00%

Tabla 20 Análisis Comparativo de la Dimensiones de la Productividad

Dimensiones	Indicadores	Antes de la Mejora continua	Métrica	Después de la Mejora continua (Tiempo óptimo)	Diferencia	Variación Porcentual
Capacidad	N° de platos atendidos	3	Platos/hora	5	2	66.67%
Productiva	N° de Lotes de Pollos	6	Unidades	9	3	50.00%
Eficiencia	Porcentaje de Insumos Utilizados	83.33	%	100	16.67	20.00%
	Porcentaje de Insumos Recibidos a Tiempo	47.82	%	75	27.18	56.84%
Eficacia	Promedio de Tiempo de Atención	20	Minutos	6	14	70.00%
Tiempo	Tiempo de Preparación del Pollo a la Brasa	105	Minutos	60	45	42.86%

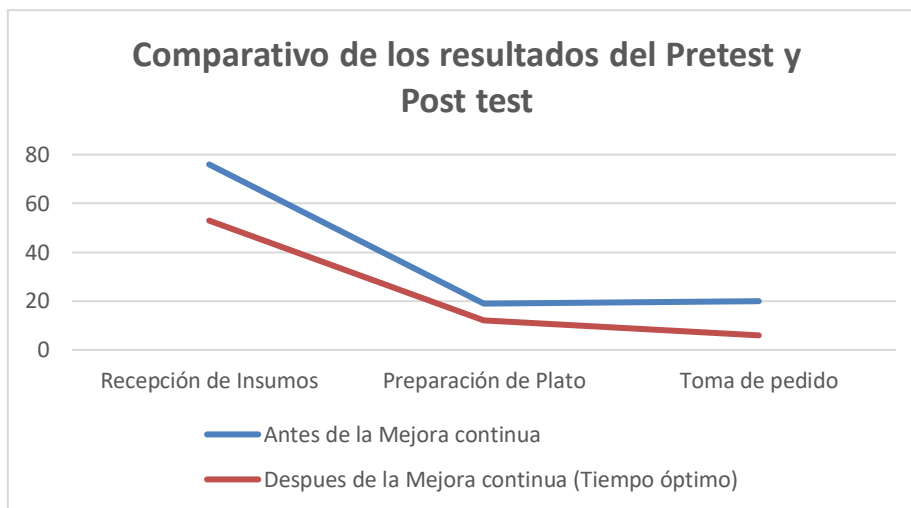


Figura 19. Comparativo de los Resultados Pretest y Post test

En la figura 19 se detalla el Análisis Comparativo de los Resultados obtenidos antes y después de la implementación de la Mejora Continua en la primera fila se encuentra que la Recepción de Insumos mejoró en un 30%, la Preparación del Plato en un 36% y por último la Toma de Pedido en un 70%.

3.7. Evaluación económica y financiera del modelo de mejora continua

3.7.1. Listado de Insumos para un pollo

Tabla 21

Lista de activos tangibles

Insumos	Cantidad necesaria para 1 pollo	Medida	Costo variable unitario
Pollo (1.7 kl.)	1	Kg	S/11.50
Papa blanca (yungay)	2	Kg	S/2.00
Aceite	0.25	L	S/1.50
Mayonesa	0.25	L	S/0.95
Ketchup	0.25	L	S/0.54
Mostaza	0.25	L	S/0.23
Tomate	0.25	Kg	S/0.60
Lechuga arrepollada	0.5	Kg	S/0.50
Pepinillo	1	Und.	S/0.40
Zanahoria	0.25	Kg	S/0.35
Beterraga	0.25	Kg	S/0.32
Sillao	0.012	L	S/0.20
Vinagre blanco	0.012	L	S/0.30
Ají panca molido	0.012	Kg	S/0.50
Ajo molido	0.012	Kg	S/0.50
Limón	3	Und.	S/0.20
Ají	2	Und.	S/0.40
Carbón	1	Kg	S/1.00
Bolsa chequeras	2	Und.	S/0.20
Bolsas para cremas (por ciento)	4	Und.	S/0.04
Descartables	3	Und.	S/1.50
Servilletas	16	Und.	S/0.19
Aderezos			S/2.00
Total			S/25.92

3.7.2. Inversión de activos tangibles

Tabla 22

Inversión de Activos Tangibles

Depreciación de Refrigerador		Depreciación de Horno	
Costo	S/2,408.90	Costo	S/7,500.00
Tiempo de Vida	5	Tiempo de Vida	5
Depreciación Anual	S/481.78	Depreciación Anual	S/1,500.00
Depreciación Mensual	S/40.15	Depreciación Mensual	S/125.00
Depreciación Diaria	S/1.34	Depreciación Diaria	S/4.17

Depreciación de Picadora		Depreciación de Dos Licuadora	
Costo	S/550.00	Costo	S/838.00
Tiempo de Vida	5	Tiempo de Vida	5
Depreciación Anual	S/183.33	Depreciación Anual	S/279.33
Depreciación Mensual	S/15.28	Depreciación Mensual	S/23.28
Depreciación Diaria	S/0.51	Depreciación Diaria	S/0.78

Depreciación de Lavadero	
Costo	S/949.00
Tiempo de Vida	5
Depreciación Anual	S/316.33
Depreciación Mensual	S/26.36
Depreciación Diaria	S/0.88

Depreciación Total mensual	S/230.07
Depreciación Total anual	S/2,760.78

3.7.3. Otros gastos

Tabla 23

Otros Gastos

Gastos Fijos	
Agua	S/350.00
Luz	S/100.00
Total	S/450.00

3.7.4. Gastos del personal

Tabla 24

Gastos del Personal

Colaboradores	Nº de Colaboradores	Sueldo	Total
Administradora	1	S/1,000.00	S/1,000.00
Cocinera	1	S/800.00	S/800.00
Mesera	2	S/800.00	S/1,600.00
Costo total	1	S/2,600.00	S/2,600.00
Costo total mensual	1	S/2,600.00	S/2,600.00

3.7.5. Gastos y costos operativos (directos/indirectos) mensuales

Tabla 25

Gastos y costos operativos

Detalle	Gastos Administrativos		
	Costo de Unidad	Cantidad	Costos total
Pape Higiénico x Unid.	S/10.00	4	S/40.00
Jabón Líquido x Unid.	S/5.00	2	S/10.00
Bolsa de basura (por ciento)	S/6.00	1	S/6.00
Ayudin	S/5.50	3	S/16.50
Trapeador	S/15.00	3	S/45.00
Total			S/117.50

3.7.6. Gastos y costos proyectados en el horizonte planeado

Tabla 26

Gastos y Costos Proyectados en el Horizonte Planeado

ITEMS	AÑO: 0	AÑO: 1	AÑO: 2	AÑO: 3	AÑO: 4	AÑO: 5
INVERSIÓN DE ACTIVOS TANGIBLES						
UTILES DE ESCRITORIO						
Hoja bond A4	S/. 100.00	S/. 100.00	S/. 100.00	S/. 100.00	S/. 100.00	S/. 100.00
Lapiceros	S/. 10.00	S/. 10.00	S/. 10.00	S/. 10.00	S/. 10.00	S/. 10.00
USB	S/. 60.00	S/. 60.00	S/. 60.00	S/. 60.00	S/. 60.00	S/. 60.00
Impresiones	S/. 80.00	S/. 80.00	S/. 80.00	S/. 80.00	S/. 80.00	S/. 80.00
Cartulina	S/. 20.00	S/. 20.00	S/. 20.00	S/. 20.00	S/. 20.00	S/. 20.00
Perforador	S/. 10.00	S/. 10.00	S/. 10.00	S/. 10.00	S/. 10.00	S/. 10.00
Folder A4	S/. 10.00	S/. 10.00	S/. 10.00	S/. 10.00	S/. 10.00	S/. 10.00
Engrapador	S/. 15.00	S/. 15.00	S/. 15.00	S/. 15.00	S/. 15.00	S/. 15.00
EQUIPOS DE OFICINA						
Impresora Multifuncional	S/. 0.00					
Tóner de impresora	S/. 0.00					
Escritorio	S/. 0.00					
Silla de escritorio	S/. 0.00					
Depreciación		S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00

EQUIPO PARA LA EVIDENCIA

Cámara fotográfica S/. 0.00

Depreciación S/. 0.00 S/. 0.00 S/. 0.00 S/. 0.00 S/. 0.00

OTROS GASTOS

Publicidad S/. 0.00 S/. 0.00 S/. 0.00 S/. 0.00 S/. 0.00 S/. 0.00

Movilidad S/. 100.00 S/. 80.00 S/. 80.00 S/. 80.00 S/. 80.00 S/. 80.00

Mano de obra S/. 200.00 S/. 100.00 S/. 100.00 S/. 100.00 S/. 100.00 S/. 100.00

Mantenimiento de maquinaria S/. 0.00 S/. 0.00 S/. 0.00 S/. 0.00 S/. 0.00 S/. 0.00

TOTAL DE GASTOS S/. 605.00 S/. 485.00 S/. 485.00 S/. 485.00 S/. 485.00 S/. 485.00

INDICADORES	ANTES	DESPUES	INDICADORES	ANTES	AHORRO	DESPUES
Implementa sistema	S/. 32,322.37	S/. 33,720.93	Utilidad marginal ANUAL	S/. 32,322	S/. 1,398.56	S/. 33,720.93

AHORRO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
PROYECTADO	S/. 1,398.56	S/. 1,398.56	S/. 1,398.56	S/. 1,398.56	S/. 1,398.56

3.7.7. Flujo de caja neto en el horizonte planeado

Tabla 27

Flujo de Caja en el Horizonte Planeado

Año de operación	Ingresos totales*	Egresos totales	Inversiones para el proyecto			Valor de Rescate		Flujo Neto de Efectivo
			Fija	Diferida	Cap de trab.	Valor Residual	Recup. De cap. De Trab.	
0		605						-605
1	1,399	485	-	-	-			914
2	1,399	485						914
3	1,399	485						914
4	1,399	485						914
5	1,399	485						914

3.7.8. Evaluación: VAN, TIR, IR, B/C

Tabla 28

Evaluación VAN, TIR, IR, B/C

Año De operación	Costos totales (\$)	Beneficios totales (\$)	Factor de actualización 12.00%	Costos actualizados (\$)	Beneficios actualizados (\$)	Flujo neto de efectivo act. (\$)
0	605	0	1.00	605	0	-605
1	485	1,399	0.89	433	1,249	816
2	485	1,399	0.80	387	1,115	728
3	485	1,399	0.71	345	995	650
4	485	1,399	0.64	308	889	581
5	485	1,399	0.57	275	794	518
Total	2,545	6,993		2,353	5,042	2,688

VAN=	2,688.19	Se acepta
TIR =	149.44%	Se acepta
B/C =	2.14	Se acepta

El Valor Actual Neto obtenido es de S/. 2,688.19, por tanto, el proyecto de Mejora Continua de los Procesos Operativos es rentable y aceptado.

En cuanto a la Tasa Interna de Retorno, el valor obtenido es de 149.44%, lo cual indica que es superior a la Tasa de Descuento de 12%, es por ello que la Mejora Continua de los procesos operativos de la Pollería generará beneficios mayores al costo y, por consiguiente, un aumento en la rentabilidad de la empresa.

Por otro lado, el Costo Beneficio obtenido es de 2.14, ello indica que, por cada Nuevo Sol invertido en el proyecto, se obtendrá un beneficio de S/. 1.14.

3.8. Validación de Hipótesis

El estudio aplicado a los procesos operativos de la pollería Los Tres Reyes es de tipo longitudinal, ya que se observa los resultados en 2 momentos distintos (Se espera que el Antes – Después > 0)

Se observa que el valor de $p=0.00<0.05$, por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa, evidenciando que el Promedio de tiempo de atención es distinta antes de la mejora continua de los procesos operativos y después de la implementación de los de la mejora continua de los procesos operativos.

3.8.1. Prueba de Hipótesis General

Ho: La productividad No es distinta antes de los de la mejora continua de los procesos operativos ni después de la implementación la mejora continua de los procesos operativos.

Ha: La productividad es distinta antes de la mejora continua de los procesos operativos y después de la implementación de los de la mejora continua de los procesos operativos.

Para verificar la consistencia interna de datos se utilizó t de Student:

$$T = \frac{\bar{d}}{S_d/\sqrt{n}} \rightarrow t_{(n-1)g.l}$$

Donde:

T es el valor estadístico del procedimiento.

\bar{d} es el valor promedio o media aritmética de las diferencias entre los momentos antes y después.

S_d es la desviación estándar de las diferencias entre los momentos antes y después.

N es el tamaño de la muestra.

Se utiliza la t de Student para determinar si hay una diferencia significativa entre las medias de dos grupos en este caso vendría a ser el antes y después. Se utilizó un $n = 30$ días porque la evaluación se realizó en un mes ya que el negocio tiene ingresos diarios.

Tabla 29

Hipótesis General con la prueba T Student

Dimensiones	Indicadores	T Student	Valor p	N
Capacidad Productiva	N° de platos atendidos (platos / hora)	-11	0,000**	30
	N° de Lotes de Pollos (unidades)	-6,12	0,000**	
Eficiencia	Porcentaje de Insumos Utilizados	-13,2	0,000**	
	Porcentaje de Insumos Recibidos a Tiempo	-8,9	0,000**	
Eficacia	Promedio de Tiempo de Atención (minutos)	13,9	0,000**	
	Tiempo de Preparación del Pollo a la Brasa (minutos)	57,3	0,000**	

Se observa que el valor de $p=0.00<0.05$, por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, evidenciando que la productividad es distinta antes de la mejora continua de los procesos operativos y después de la implementación de los de la mejora continua de los procesos operativos.

3.8.2. Prueba Hipótesis Específica

3.8.2.1. Hipótesis específica 1: Capacidad Productiva

H0e1: La Dimensión Capacidad Productiva No es distinta antes de los de la mejora continua de los procesos operativos ni después de la implementación la mejora continua de los procesos operativos.

H1e1: La Dimensión Capacidad Productiva es distinta antes de la mejora continua de los procesos operativos y después de la implementación de los de la mejora continua de los procesos operativos.

Tabla 30

Validación de la Hipótesis Específica de Capacidad Productiva

Dimensiones	Indicadores	Unidad de medida	Antes	Desviación Estándar	Después	Desviación Estándar
			Promedio		Promedio	
Capacidad Productiva	N° de platos atendidos	Platos/hora	2.6	0.50	4.0	0.81
	N° de Lotes de Pollos	Unidades	4.9	0.83	6.2	0.83

Indicador: Número de platos atendidos

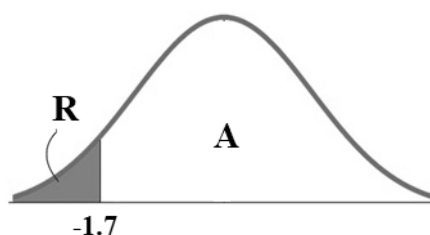


Figura 20. Distribución del Número de Platos Atendidos – Capacidad Productiva

Se espera que el Antes – Después < 0

En la figura 20 se observa que el valor de $p=0.00 < 0.05$, por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, evidenciando que la Capacidad Productiva es distinta antes de la mejora continua de los procesos operativos y después de la implementación de los de la mejora continua de los procesos operativos.

Indicador: Número de pollos horneados

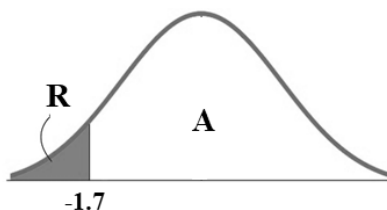


Figura 21. Distribución del Número de Pollos Horneados – Capacidad Productiva

Se espera que el Antes – Después < 0

En la figura 21 se observa que el valor de $p=0.00<0.05$, por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, evidenciando que la Capacidad Productiva es distinta antes de la mejora continua de los procesos operativos y después de la implementación de los de la mejora continua de los procesos operativos.

3.8.2.2. Hipótesis específica 2: Eficiencia

H0e2: La Dimensión Eficiencia No es distinta antes de los de la mejora continua de los procesos operativos ni después de la implementación la mejora continua de los procesos operativos.

H1e2: La Dimensión Eficiencia es distinta antes de la mejora continua de los procesos operativos y después de la implementación de los de la mejora continua de los procesos operativos.

Tabla 31

Validación de la Hipótesis Específica Eficiencia

Dimensiones	Indicadores	Unidad de medida	Antes Promedio	Desviación Estándar	Después Promedio	Desviación Estándar
Eficiencia	Porcentaje de Insumos Utilizados	%	82.6	1.85	88.1	1.80
	Tiempo de Preparación del pollo a la Brasa	Minutos	100.4	2.82	54.2	2.96

Indicador: Porcentaje de insumos utilizados

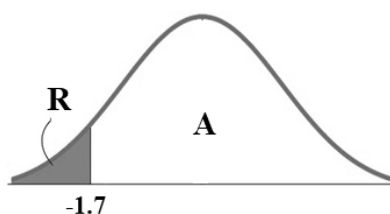


Figura 22. Porcentaje de insumos utilizados - Eficiencia

Se espera que el Antes – Después < 0

En la figura 22 se observa que el valor de $p=0.00<0.05$, por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, evidenciando que la Eficiencia es distinta antes de la mejora continua de los procesos operativos y después de la implementación de los de la mejora continua de los procesos operativos.

Indicador: Tiempo de preparación del pollo a la brasa

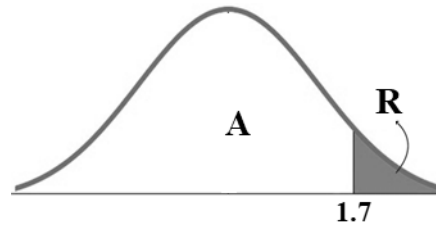


Figura 23. Tiempo de preparación del pollo a la brasa

Se espera que el Antes – Después > 0

En la figura 23 se observa que el valor de $p=0.00<0.05$, por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, evidenciando que el Tiempo es distinta antes de la mejora continua de los procesos operativos y después de la implementación de los de la mejora continua de los procesos operativos.

3.8.2.3. Hipótesis específica 3: Eficacia

H0e3: La Dimensión Eficacia No es distinta antes de los de la mejora continua de los procesos operativos ni después de la implementación la mejora continua de los procesos operativos.

H1e3: La Dimensión eficacia es distinta antes de la mejora continua de los procesos operativos y después de la implementación de los de la mejora continua de los procesos operativos.

Tabla 32

Validación de la Hipótesis específica Eficacia

Dimensiones	Indicadores	Unidad de medida	Antes Promedio	Desviación Estándar	Después Promedio	Desviación Estándar
Eficacia	Porcentaje de Insumos Recibidos a Tiempo	%	46.7	1.20	48.7	1.10
	Promedio de Tiempo de Atención	Minutos	43.9	4.50	32.0	1.70

Indicador: Porcentaje de Insumos recibidos a tiempo

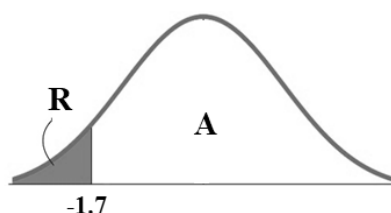


Figura 24. Porcentaje de Insumos Recibidos a Tiempo - Eficacia

Se espera que el Antes – Después < 0

En la figura 24 se observa que el valor de $p=0.00<0.05$, por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa, evidenciando que la Eficacia es distinta antes de la mejora continua de los procesos operativos y después de la implementación de los de la mejora continua de los procesos operativos. Indicador: Promedio de tiempo de atención al cliente.

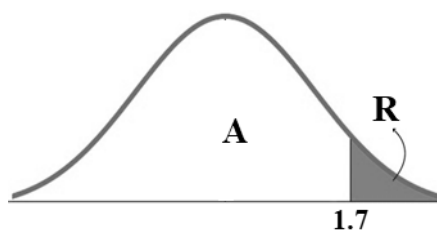


Figura 25. Tiempo de preparación del pollo a la brasa – Tiempo

Se espera que el Antes – Después > 0

En la figura 25 se observa que el valor de $p=0.00<0.05$, por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, evidenciando que la Eficacia es distinta antes de la mejora continua de los procesos operativos y después de la implementación de los de la mejora continua de los procesos operativos.

En todas las dimensiones se rechaza la hipótesis nula, por lo tanto si influye de manera significativa la Mejora Continua de los procesos operativos en la productividad.

CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

4.1. Discusión

Al realizar el desarrollo de la Mejora Continua en los procesos Operativos permite confirmar la hipótesis de investigación, la cual sostiene que esta influye significativamente en la productividad de la pollería Los Tres Reyes en la ciudad de Trujillo del año 2019, debido que los resultados demuestran que existe una relación entre la variable independiente “Mejora Continua de los Procesos Operativos” y la variable dependiente “Productividad”.

Con la implementación de la Mejora Continua en los procesos operativos estos han disminuido en un 45.70% con respecto al tiempo esto se logró a través de la Metodología PHVA mediante actividades que han sido planificadas y ejecutadas al aplicar herramientas de mejora continua. Estos resultados obtenidos refuerzan la investigación realizada por Carranza (2019) quien a través de la fijación de su objetivo general el cual consistió en Determinar la influencia de la implementación de la metodología del Ciclo de Deming en la Gestión de Procesos operativos en un taller automotriz resalta que la implementación del Ciclo de Deming y las respectivas herramientas orientadas a minimizar los problemas encontrados inicialmente en la empresa Renuevo, influyen positivamente en la Gestión de Procesos operativos de la misma. Es así como esta investigación tiene relación con el trabajo realizado ya que utilizan la mejora continua (PHVA) para agilizar los procesos operativos y así finalizar con la mejora en la productividad.

Respecto a la Capacidad Productiva, se evidenció una mejora en un 66.67% en cuanto al número de platos atendidos por día, por otro lado, en el número de pollos que se hornean se observó una mejora del 50% mejorando así la capacidad de producción.

Estos resultados obtenidos corroboran la investigación realizada por Reyes (2015) quien en su tesis explicó que las mejoras implementadas contribuyeron a mejorar la productividad de mano de obra en 25% y la productividad de materia en 4% obteniendo así una mejor capacidad productiva. Este trabajo de investigación guarda relación con el proyecto ya que se evidencia una mejora en la capacidad productiva.

A su vez Salazar (2017), sustenta que para proponer una mejora continua en el proceso de producción de techos livianos se aplicó la metodología de PHVA y las 5s en la empresa Industrias Fibraforte S.A. Los resultados obtenidos fueron que la redistribución del área de producción se podrá reducir el porcentaje de traslados y tiempos ociosos en el área. Por último, se concluye que mediante la propuesta de mejora continua en el proceso de producción de techos livianos de la empresa Industria Fibraforte S.A, se estima que la producción se incrementara en un 4%. Este estudio guarda relación con el proyecto ya que se muestra una mejora en la capacidad productiva.

En la investigación presentada por Zelada (2016), sustenta que la fuerza de ventas de los trabajadores es relativamente nueva ya que tienen menos de un año de servicio, los factores más importantes para el desarrollo de la fuerza de ventas son los salarios y los incentivos y que las metas no se encuentran alineadas con la realidad del mercado. Este estudio de investigación guarda relación con el proyecto ya que se evidencia una mejora en la capacidad productiva.

En relación a la Dimensión de Eficiencia se evidenció una mejora en cuanto al porcentaje de insumos utilizados en un 20%. Estos resultados se respaldan con la investigación de Fernández (2017) quien en su objetivo de estudio propone aplicar un modelo de gestión para mejorar la productividad del restaurante a través de la reducción de las mermas es decir utilizar todo para no generar gastos de inventario.

Este trabajo de investigación tiene relación con el proyecto ya que se evidencia una mejora en cuanto a la reducción de mermas.

Con respecto a la Eficiencia se observó que en el porcentaje de insumos recibidos a tiempo aumentó en un 56.84% mientras que en el promedio de tiempo de atención al cliente mejoró en un 70% evidenciado una gran mejora en la Dimensión. Estos resultados obtenidos se respaldan con la investigación realizada por Ayay y Correa (2018) sustenta que para el incremento de la productividad se planteó un adecuado diagrama de flujo de procesos y mapa de procesos para reducir los tiempos de demora.

Este proyecto de investigación tiene relación con el trabajo realizado ya que se observa la importancia de la reducción de tiempos en cuanto a la atención.

La presente investigación tuvo limitaciones en cuanto al tiempo ya que solo se contó con un mes de Post Prueba para evaluar los resultados de la implementación de la Mejora Continua en los Procesos Operativos lo oportuno hubiera sido que sean tres meses para tener resultados más exactos.

En esta investigación se puede afirmar que las acciones aplicadas si tuvieron un impacto positivo ya que se evidenció resultados en la empresa llegando a mejorar los procesos operativos de la Pollería en cuanto a la recepción de insumos, preparación del plato y toma de pedido. Se puede decir que esta investigación puede servir de apoyo a posteriores investigaciones. Por último, la metodología utilizada en este estudio fue de mucha ayuda ya que se obtuvo los resultados esperados

4.2 Conclusiones

Se determinó que la Mejora Continua de los Procesos Operativos si influyen de manera significativa en la productividad de la Pollería Los Tres Reyes, corroborando tal información mediante la prueba paramétrica t de Student que dio como resultado el p - valor de 0,00.

Se analizó la situación actual de la Pollería Los Tres Reyes encontrándose problemas como entrega con gran demora de la comida solicitada por los clientes, no abastecen o almacenan los insumos de manera adecuada, lo que genera pérdidas de carácter económico, así como de la imagen propia de la empresa.

Se diseñaron los Procesos operativos críticos para identificar condiciones y/o elementos que hacen parte del proceso esto impacta directamente en la productividad puesto que al tener definidos y diagramados los procesos han permitido que las colaboradoras tengan claras las actividades que deben realizar dentro de la Pollería Los Tres Reyes repercutiendo en la productividad de la Pollería.

Se implementó la mejora continua de los procesos operativos aumentando la productividad de la pollería, con las fichas de caracterización se logró definir las actividades de cada colaborador evitando así la duplicidad de funciones. Con la herramienta de las 5'S se logró tener un almacén limpio, organizado y ordenado para la recepción de insumos, reducción de tiempos en los procesos para agilizar los procesos, el inventario permitió tener registro y control de las entradas, salidas y el stock de los insumos que la pollería compra diariamente; por último con las notas y cartas de pedido se logró reducir el tiempo de atención al cliente y esto a su vez ayudó ala pollería a tener un registro diario de las ventas. Todo esto influyó en la productividad ya que antes de la Mejora Continua tenían una utilidad de S/. 32322.37 y después de la Mejora Continua la utilidad aumentó a S/. 33720.93.

Se evaluó el impacto económico financiero de la Mejora Continua de los procesos operativos y su influencia en la productividad de la Pollería Los Tres Reyes obteniendo un VAN de S/. 2,688.19, TIR es de 149.44% siendo el costo/beneficio de 2.14.

REFERENCIAS

- Aguirre, R. (2014). Mejora Continua. Recuperado de: <http://www.cmicvictoria.org/wp-content/uploads/2012/06/GU%C3%8DA-MEJORA-CONTINUA.pdf>
- Ahumana, V. (2018). “Propuesta de implementación del ciclo de mejora continua Deming para incrementar la productividad de la empresa Cerámica Lima S.A. en el año 2018”. Recuperado de: <http://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/12579/Victor%20Angel%20Ahumada%20Montenegro.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Alvarado, K. y Pumisacho, V. (2017). Prácticas de mejora continua, con enfoque Kaizen, en empresas del Distrito Metropolitano de Quito: Un estudio exploratorio. Recuperado de: <https://core.ac.uk/download/pdf/81582997.pdf>
- Alvites, E. y Herrera, N. (2017). Plan de Mejora Continua para Optimizar el Proceso de Servicio Post Venta de Vehículos Livianos de Grupo Pana Sa.–Sede San Isidro-2017. Recuperado de: <http://bibliovirtual.upn.edu.pe:2055/bitstream/handle/11537/12463/Enrique%20Alvites%20Moore%20-%20No%C3%A9%20Herrera%20Arellano.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ayay, V. y Correa, R. (2018). Propuesta de Implementación de un Plan de Mejora Continua para incrementar la Productividad del Área de Aserradero y Carpintería en la Cooperativa Atahualpa Jerusalén, Cajamarca. Recuperado de: <http://bibliovirtual.upn.edu.pe:2055/bitstream/handle/11537/14654/Ayay%20Chil%C3%B3n%20V%C3%ADctor%20Sa%C3%Bal%20-%20Correa%20Idrugo%20Ronaldo%20Emerson.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Barona, K. (2016). “Mejora continua en el área productiva de la empresa de calzado KF

Barona basado en un enfoque por procesos para incrementar la competitividad”.

Recuperado de:

<http://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/1749/1/76245.pdf>

Barrionuevo, O., Loechle, M., Palomino, I. y Zavaleta, W. (2016). Desarrollo de un modelo

innovador y disruptivo de venta de “pollos a la brasa” delivery en el distrito de Pueblo

Libre. Recuperado de:

[https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/618260/PEREZ_R
J%20%20WORD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/618260/PEREZ_R_J%20%20WORD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Bravo, J. (2008). Gestión de Procesos con Responsabilidad Social. EDITORIAL

EVOLUCIÓN S.A. Santiago. Chile. Recuperado de:

[http://www.evolucion.cl/cursosdestacados/12/Libro%20GP%20Juan%20Bravo%20
versi%20F3n%20especial.pdf](http://www.evolucion.cl/cursosdestacados/12/Libro%20GP%20Juan%20Bravo%20versi%20F3n%20especial.pdf)

Carraza, K y Guerra, G. (2019). Implementación de la metodología del Ciclo de Deming en

la gestión de procesos operativos de un taller automotriz. Recuperado de:

[http://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/14991/Carranza%20Osorio%20
Kevin%20Roger%20-
%20Guerra%20Contreras%20Geraldine%20Helen.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/14991/Carranza%20Osorio%20Kevin%20Roger%20-%20Guerra%20Contreras%20Geraldine%20Helen.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Castillo, E. y Tafur, M. (2017). Propuesta de un sistema MRP para incrementar la

productividad en la línea de fabricación de calzados de la empresa Estefany Rouss,

Trujillo. Recuperado de:

[http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/3368/1/RE_ING.IND_EDWIN.AS
TILLO_MILAGROS.ARANA_SISTEMA.MRP_DATOS.PDF](http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/3368/1/RE_ING.IND_EDWIN.AS
TILLO_MILAGROS.ARANA_SISTEMA.MRP_DATOS.PDF)

El Comercio (2018). BID: ¿Por qué la productividad se ha estancado en el Perú? Recuperado de: <https://elcomercio.pe/economia/peru/bid-productividad-estancado-peru-noticia-534584>

Fernández, D. (2017). Aplicación de un modelo de gestión para la mejora de la productividad del restaurante D'Brau de la ciudad de Chiclayo. Recuperado de: http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/3461/3/fernandez_cda.pdf

Flores, W. (2017). Análisis y propuesta de mejora de procesos aplicando mejora continua, técnica smed, y 5s, en una empresa de confecciones. Recuperado de: http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/9706/FLORES_WLLY_PROCESOS_MEJORA_SMED_5S_CONFECCIONES.pdf?sequence=1&isAllowed=y&fbclid=IwAR3hyFEZdOa7lCzwyi1vV10r1wJ6qEAqVkXIDCG7M9Aw0pDxjA7Q_wmGFmo

Fontalvo, T., De La Hoz y E. Morelos, J. (2017). la productividad y sus factores: incidencia en el mejoramiento organizacional productividad y sus factores: impacto en mejora organizacional. Recuperado de: <chrome-extension://cbnaodkpfinfipjblikofhlhlcickei/src/pdfviewer/web/viewer.html?file=http://www.scielo.org.co/pdf/diem/v16n1/1692-8563-diem-16-01-00047.pdf>

Gillet, G. y Bernard, S. (2014). La caja de Herramientas Control de Calidad. Recuperado de: <https://es.scribd.com/document/372228426/La-Caja-de-Herramientas-Control-de-Calidad-Pg-37-99?fbclid=IwAR3hXmbDJO0b9NLjX-vvFqT6vHSrdIOZKiDUGiazRZvIzzZL7K-gB-k8h3w>

Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista. P. (2010). Metodología de la Investigación. Recuperado de:

https://www.esup.edu.pe/descargas/dep_investigacion/Metodologia%20de%20la%20investigaci%C3%B3n%20ta%20Edici%C3%B3n.pdf?fbclid=IwAR1oHyXuy5srbZVmghjg4R2k8BVHBD04iaLZ1xw_idO8JDfrOak7TX2w9j0

Hernández, M. (2016). Estructuración de un programa de mejora continua para una institución de educación superior. Recuperado de:

https://repositorio.iberopuebla.mx/bitstream/handle/20.500.11777/2121/Hen%E1ndez+%C1lvarez+Mar%EDa+Lucero.pdf;jsessionid=DA3D922FB9D180D86EBE101CBF22B949?sequence=1&fbclid=IwAR3bpIDPb9gx8Slgu_cbkSQ_vNhvIFYWj6YWD8R_d0vPry63CjwGriBhonE

Jaramillo, T. y Rodríguez, L. (2015). Propuesta de mejora continua en el área administrativa y operativa para el restaurante D-Jama en la ciudad de Guayaquil. Recuperado de:

<http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/12354>

León, D. y Zambrano, M. (2016). Modelo de gestión para incrementar la productividad de la fuerza de ventas de Salud S.A. en Guayaquil. Recuperado de:

<http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/15883/1/Tesis%20-%20Modelo%20de%20Gesti%C3%B3n%20para%20incrementar%20la%20productividad%20de%20la%20Fuerza%20de%20Ventas%20de%20Salud%20S.A.%20.pdf>

Masaquiza, M. (2017). Plan de mejora continua de procesos operativos para el restaurante “ANITA”. Recuperado de:

<http://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/7356/1/PIUAESC037-2017.pdf>

Olavarrieta, J. (1999). Conceptos generales de productividad, sistemas, normalización y competitividad para la pequeña y mediana empresa. Recuperado de:

<https://books.google.com.pe/books?id=EXzhFaRE9rUC&pg=PA49&dq=concepto>

[+de+productividad&hl=es-](#)

[419&sa=X&ved=0ahUKEwiGu5iHjMLhAhUQuVkJHeFhAQ4Q6AEISzAG#v=o](#)

[nepage&q=concepto%20de%20productividad&f=false](#)

Pérez, J. (2012). Gestión de Procesos. Recuperado de:
https://books.google.com.pe/books?id=iGrY7tW178lC&printsec=frontcover&hl=es&source=gb_s_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

Prokopenko, J. (1989). La gestión de la productividad. Manual práctico [chrome-extension://cbnaodkpfinfipjblikofhlhlcickei/src/pdfviewer/web/viewer.html?file=https://s1c8267a7ec09212e.jimcontent.com/download/version/1509937247/module/9185588769/name/La%20gesti%C3%B3n%20de%20la%20productividad%20OIT.pdf](#)

Pucha, D. (2015). Elaboración de un programa de mejora continua en atención al cliente en restaurantes de tercera categoría ciudad mitad del mundo. Recuperado de:
http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/6734/1/T-UCE-0004-028.pdf?fbclid=IwAR3bpIDPb9gx8Slgu_cbkSQ_vNhvIFYWj6YWD8R_d0vPry63CjwGriBhonE

R Ramos, W. (2013). Incremento de la productividad a través de la mejora continua en calidad en la subunidad de procesamiento de datos en una empresa courier: el caso Perú Courier. Recuperado de:
<https://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/idata/article/view/11922/10667?fbclid=IwAR1PvyWOP9bo4pnf4y7Jf9gKDN4fQlI9CY1-ZPXg-2Lrtll1xDYpcdFvzNE>

Ramírez, A. (2015). La comunicación y su incidencia en la productividad de organizacional en una empresa multinacional de comunicaciones. Recuperado de:
<https://tesis.ipn.mx/bitstream/handle/123456789/22088/MAN2015%20R348a%20>

[Amalia%20Minerva%20Ram%C3%ADrez%20Guill%C3%A9n.pdf?sequence=1&isAllowed=y](#)

Reátegui, C. (2016). La gestión administrativa y productividad en el Poder Judicial: caso módulo penal de Moyobamba, 2016. Recuperado de: chrome-extension://cbnaodkpfinfipjblikofhlhlcickei/src/pdfviewer/web/viewer.html?file=http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/1245/reategui_sc.pdf?sequence=1

Reyes, M. (2015). Ciclo de Mejora Continua Deming para incrementar la Productividad de la empresa Calzados León en el año 2015. Recuperado de: http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/181/reyes_lm.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Rodríguez, C. (1993). El nuevo escenario. La cultura de la calidad y productividad en las empresas. Recuperado de <https://books.google.com.pe/books?id=IAcY7k6GKbUC&pg=PA22&dq=concepto+de+productividad&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwiGu5iHjMLhAhUQuVkKHeFhAQ4Q6AEIKDAA#v=onepage&q=concepto%20de%20productividad&f=false>

Rojas, S. (2015). Propuesta de un sistema de Mejora Continua en el Proceso de Producción de productos de Plástico Domésticos aplicando la Metodología PHVA. Recuperado de http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/1048/1/rojas_s.pdf

Rosas, G. (2017). Influencia del sistema HACCP en la mejora continua de la línea de comidas preparadas en un autoservicio de Lima Metropolitana (Perú). Recuperado de:

<https://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/idata/article/view/14913/13024?fbclid=IwAR2NOosDtSH43GPpCsRLtETxpo5jJ6e-S2PI3jkR3EC3jPYk8z6yGIUSWV4>

Salazar, R. (2017). Propuesta de Mejora Continua en el Proceso de Producción de techos livianos aplicando la Metodología PHVA y las 5S. Recuperado de: <http://bibliovirtual.upn.edu.pe:2055/bitstream/handle/11537/12937/PDF%20Tesis%20-%20empaste%202018%20bachiller%20Roger%20Salazar%20%287%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Tamayo, M. (2002). Apuntes de Investigación en ciencias Sociales. Recuperado de: https://trabajodegradoucm.weebly.com/uploads/1/9/0/9/19098589/tipos_de_investigacion.pdf

Zelada, R. (2016). Plan de incentivos para mejorar la productividad de la fuerza de ventas de la empresa People Outsourcing S.A.C. sucursal Trujillo 2016. Recuperado de: chrome-extension://cbnaodkpfinfipjblikofhlhlckei/src/pdfviewer/web/viewer.html?file=http://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/8120/zeladavillanueva_robinson.pdf?sequence=1&isAllowed=y

ANEXOS

ANEXO n.º 1. Matriz De Operacionalización

VARIABLE INDEPENDIENTE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES	FÓRMULA	UNIDAD DE MEDIDA
Mejora Continua de los Procesos Operativos	La mejora continua involucra a los miembros de una empresa en su totalidad creando una estrategia para la mejora de la calidad y la productividad, a través de diferentes etapas como lo son el Planear, Hacer, Verificar y Actuar mejorando los índices de satisfacción tanto del personal interno como el externo así mismo reduce los costos y tiempos de la empresa. (Lefcovich, M.,2009).	Planear	Actividades planificadas según lo encontrado	$(\text{Actividades Planificadas}) / (\text{Problemas Encontrados}) * 100$	%
		Hacer	Actividades realizadas según lo planificado	$(\text{Actividades Planificadas Realizadas}) / (\text{Total de Actividades Planificadas}) * 100$	%
		Verificar	Resultados positivos de los indicadores.	$(\text{Resultados Positivos Esperados}) / (\text{Total de Indicadores Planteados}) * 100$	%
		Actuar	Actividades correctivas	$(\text{Planes Correctivos por Actividad}) / (\text{Total de Actividades Realizadas}) * 100$	%

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES	MÉTRICA	UNIDAD DE MEDIDA
Productividad	Es el vínculo que hay entre los productos obtenidos y los medios (recursos humanos, capacidad productiva) que se han utilizado para obtener dicha producción. Está relacionada con el tiempo, la eficiencia y eficacia estos son indicadores que se relacionan con los resultados y el tiempo que se ha utilizado para obtenerlos. (Fontalvo, De La Hoz y Morelos, 2017)	Capacidad Productiva	Número de Platos Atendidos	(Número de Platos Atendidos) / (Número de trabajadores) * (Número de horas trabajadas)	Platos atendidos/Hora
			Nº de lotes de pollos	(Pollos Comprados) / (Número de trabajadores) * (Número de horas trabajadas)	Nº de pollos / día
		Eficiencia	Porcentaje de Insumos Utilizados	(Insumos Utilizados) / (Insumos Disponibles) * 100%	%
			% de insumos recibidos a tiempo	(Número de Insumos Recibidos) / (Número total de Insumos) * 100%	%
		Eficacia	Promedio de tiempo de atención al cliente	Tiempo promedio de atención	Minutos
			Tiempo de preparación del pollo a la brasa	(Tiempo de cocción del pollo)	Minutos

ANEXO n.º 2. MATRIZ DE CONSISTENCIA

SITUACIÓN	PROBLEMÁTICA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	METODOLOGÍA
A	La Empresa Los Tres Reyes S.A.C dedicado al sector gastronómico, rubro pollería, ubicado en la Mz. 12 Lt. 01 calle los pinos Urbanización la rinconada – Trujillo, por cuanto la misma pierde productividad al no estar preparada de manera idónea para poder responder a las exigencias del mercado. La misma presenta problemas como entrega con gran demora de la comida solicitada por los clientes, no abastecen o almacenan los insumos de manera adecuada, no otorgan o emiten comprobantes de pago, lo que genera pérdidas tanto de carácter económico, así como de la imagen propia de la empresa.	O. GENERAL	H. GENERAL	VARIABLE 1	DISEÑO
		Determinar la influencia de la Mejora Continua de los procesos operativos en la Productividad Operativos en la Productividad de la Pollería Los Tres Reyes de la Ciudad de Trujillo en el año 2018.	La Mejora de los procesos operativos influye en la Productividad de la Pollería Los Tres Reyes de la Ciudad de Trujillo en el año 2018.	La mejora continua involucra a los miembros de una empresa en su totalidad creando una estrategia para la mejora de la calidad y la productividad, a través de diferentes etapas como lo son el Planear, Hacer, Verificar y Actuar mejorando los índices de satisfacción tanto del personal interno como el externo así mismo reduce los costos y tiempos de la empresa. (Lefcovich, M.,2009).	La investigación es de Tipo Experimental. Según Tamayo (2002) “La investigación experimental se ha ideado con el propósito de determinar, con la mayor confiabilidad posible, relaciones de causa- efecto”.
		O. ESPECÍFICOS	H. ESPECÍFICAS	VARIABLE 2	MUESTRA
		• Analizar la Situación Actual de la	• El análisis de la situación Actual	• Productividad: Es el vínculo que	La muestra de esta investigación está constituida por 3

- | | | | |
|--|--|--|--|
| <p>Pollería Los Tres Reyes.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificar los procesos operativos críticos principales en la Pollería Los Tres Reyes. • Diseñar el modelo de mejora continua de los procesos operativos • Evaluar económica y financiera el modelo de mejora continua. | <p>influye en la productividad de la Pollería Los Tres Reyes.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La identificación de los procesos operativos críticos influye en la productividad de la Pollería Los Tres Reyes. • El diseño de mejora continua influye en la productividad de la Pollería Los Tres Reyes. • La evaluación económica y financiera influye en la productividad de la Pollería Los Tres Reyes. | <p>hay entre los productos obtenidos y los medios (recursos humanos, capacidad productiva) que se han utilizado para obtener dicha producción. Está relacionada con el tiempo, la eficiencia y eficacia estos son indicadores que se relacionan con los resultados y el tiempo que se ha utilizado para obtenerlos. (Fontalvo, T., De La Hoz, E., Morelos, J., 2017)</p> | <p>personas que se encargan de la parte operativa por consiguiente los procesos con los que trabajaremos son 4: recepción de insumos, toma de pedidos, preparación del plato y verificación de pedido.</p> |
|--|--|--|--|

P. GENERAL

¿De qué manera la mejora continua de

INSTRUMENTOS

- **Entrevista:**
este instrumento

los procesos
operativos influye
en la productividad
de la Pollería Los
Tres Reyes de la
Ciudad de Trujillo
en el año 2018?

será utilizado
con la finalidad
de realizar una
variedad de
preguntas por
escrito a ciertos
individuos de
la empresa para
que opinen
sobre los
procesos de la
empresa

- **Guías de observación:**

La observación científica es la captación que de manera previa se planea y el registro de manera controlada de datos con una determinada finalidad para la investigación, mediante la percepción del sentido de la vista o acústica de un acontecimiento” Es una técnica de recolección de

datos que se da
a través de la
percepción
directa de los
hechos
(Heinemann,
2003, p.135).

P. ESPECÍFICAS	ANÁLISIS DE DATOS
¿Cómo influye el análisis de la situación actual de la pollería Los Tres Reyes?	<ul style="list-style-type: none"> Observación: <p>Según</p> <p>Buchelli</p> <p>(2011) “Es la</p>
¿Cómo ayudará a mejorar el diseño de un mapa de procesos a la Pollería Los Tres Reyes?	técnica de recolección de datos a través de la
¿De qué manera el modelo de mejora continua influye en la productividad de la pollería Los Tres Reyes?	percepción directa de los hechos
¿Cómo influirá la determinación de indicadores de gestión en la evaluación de la eficiencia de los procesos?	educativos.
¿Evaluar económicamente el modelo de mejora continua mejorará la pollería Los Tres Reyes?	

ANEXO n.º 3. Validación de instrumentos


3.1. Matriz para evaluación de expertos N° 01

MATRIZ PARA EVALUACIÓN DE EXPERTOS				
Título de la investigación:		Mejora Continua de los Procesos Operativos y su influencia en la Productividad de la Pollería Los Tres Reyes de la Ciudad de Trujillo en el año 2019		
Línea de investigación:		PROCESOS		
Apellidos y nombres del experto:		Betty Lizby Suárez Torres		
El instrumento de medición pertenece a la variable:		PROCESOS OPERATIVOS		
Mediante la matriz de evaluación de expertos, Ud. tiene la facultad de evaluar cada una de las preguntas marcando con una "x" en las columnas de SÍ o NO. Asimismo, le exhortamos en la corrección de los ítems, indicando sus observaciones y/o sugerencias, con la finalidad de mejorar la coherencia de las preguntas sobre la variable en estudio.				
Ítems	Preguntas	Aprecia		Observaciones
		SÍ	NO	
1	¿El instrumento de medición presenta el diseño adecuado?	X		
2	¿El instrumento de recolección de datos tiene relación con el título de la investigación?	X		
3	¿En el instrumento de recolección de datos se mencionan las variables de investigación?	X		
4	¿El instrumento de recolección de datos facilitará el logro de los objetivos de la investigación?	X		
5	¿El instrumento de recolección de datos se relaciona con las variables de estudio?	X		
6	¿La redacción de las preguntas tienen un sentido coherente y no están sesgadas?	X		
7	¿Cada una de las preguntas del instrumento de medición se relaciona con cada uno de los elementos de los indicadores?	X		
8	¿El diseño del instrumento de medición facilitará el análisis y procesamiento de datos?	X		
9	¿Son entendibles las alternativas de respuesta del instrumento de medición?	X		
10	¿El instrumento de medición será accesible a la población sujeto de estudio?	X		
11	¿El instrumento de medición es claro, preciso y sencillo de responder para, de esta manera, obtener los datos requeridos?	X		
Sugerencias:				
Firma del experto:				


3.2. Matriz para evaluación de expertos N° 02

MATRIZ PARA EVALUACIÓN DE EXPERTOS				
Título de la investigación:		Mejora continua de los procesos Operativos y su Influencia en la Productividad de la Pollería los Tres Reyes de la ciudad de Trujillo en el año 2019		
Línea de investigación:		Procesos		
Apellidos y nombres del experto:		Betty Lizby Suárez Torres		
El instrumento de medición pertenece a la variable:		PROCESOS OPERATIVOS		
Mediante la matriz de evaluación de expertos, Ud. tiene la facultad de evaluar cada una de las preguntas marcando con una "x" en las columnas de SÍ o NO. Asimismo, le exhortamos en la corrección de los ítems, indicando sus observaciones y/o sugerencias, con la finalidad de mejorar la coherencia de las preguntas sobre la variable en estudio.				
Ítems	Preguntas	Aprecia		Observaciones
		SÍ	NO	
1	¿El instrumento de medición presenta el diseño adecuado?	X		
2	¿El instrumento de recolección de datos tiene relación con el título de la investigación?	X		
3	¿En el instrumento de recolección de datos se mencionan las variables de investigación?	X		
4	¿El instrumento de recolección de datos facilitará el logro de los objetivos de la investigación?	X		
5	¿El instrumento de recolección de datos se relaciona con las variables de estudio?	X		
6	¿La redacción de las preguntas tienen un sentido coherente y no están sesgadas?	X		
7	¿Cada una de las preguntas del instrumento de medición se relaciona con cada uno de los elementos de los indicadores?	X		
8	¿El diseño del instrumento de medición facilitará el análisis y procesamiento de datos?	X		
9	¿Son entendibles las alternativas de respuesta del instrumento de medición?	X		
10	¿El instrumento de medición será accesible a la población sujeto de estudio?	X		
11	¿El instrumento de medición es claro, preciso y sencillo de responder para, de esta manera, obtener los datos requeridos?	X		
Sugerencias:				
Firma del experto:				

3.3. Matriz para evaluación de expertos N° 03

MATRIZ PARA EVALUACIÓN DE EXPERTOS				
Título de la investigación:		Mejora Continua de los Procesos Operativos y su Influencia en la Productividad de la Pollería Los Tres Reyes de la Ciudad de Trujillo en el año 2019		
Línea de investigación:		PROCESOS		
Apellidos y nombres del experto:		Cecilia Bonón Silva		
El instrumento de medición pertenece a la variable:		PRODUCTIVIDAD		
Mediante la matriz de evaluación de expertos, Ud. tiene la facultad de evaluar cada una de las preguntas marcando con una "x" en las columnas de SÍ o NO. Asimismo, le exhortamos en la corrección de los ítems, indicando sus observaciones y/o sugerencias, con la finalidad de mejorar la coherencia de las preguntas sobre la variable en estudio.				
Ítems	Preguntas	Aprecia		Observaciones
		SÍ	NO	
1	¿El instrumento de medición presenta el diseño adecuado?	✓		
2	¿El instrumento de recolección de datos tiene relación con el título de la investigación?	✓		
3	¿En el instrumento de recolección de datos se mencionan las variables de investigación?	✓		
4	¿El instrumento de recolección de datos facilitará el logro de los objetivos de la investigación?	✓		
5	¿El instrumento de recolección de datos se relaciona con las variables de estudio?	✓		
6	¿La redacción de las preguntas tienen un sentido coherente y no están sesgadas?	✓		
7	¿Cada una de las preguntas del instrumento de medición se relaciona con cada uno de los elementos de los indicadores?	✓		
8	¿El diseño del instrumento de medición facilitará el análisis y procesamiento de datos?	✓		
9	¿Son entendibles las alternativas de respuesta del instrumento de medición?	✓		
10	¿El instrumento de medición será accesible a la población sujeto de estudio?	✓		
11	¿El instrumento de medición es claro, preciso y sencillo de responder para, de esta manera, obtener los datos requeridos?	✓		
Sugerencias:				
Firma del experto: 				

3.4. Matriz para evaluación de expertos N° 04

MATRIZ PARA EVALUACIÓN DE EXPERTOS				
Título de la investigación:		Mejora Continua de los Procesos Operativos y su Influencia en la Productividad de la Pollería Los Tres Reyes de la Ciudad de Trujillo en el año 2019		
Línea de investigación:		PROCESOS		
Apellidos y nombres del experto:		Celia Benón Sosa		
El instrumento de medición pertenece a la variable:		PRODUCTIVIDAD		
Mediante la matriz de evaluación de expertos, Ud. tiene la facultad de evaluar cada una de las preguntas marcando con una "x" en las columnas de SÍ o NO. Asimismo, le exhortamos en la corrección de los ítems, indicando sus observaciones y/o sugerencias, con la finalidad de mejorar la coherencia de las preguntas sobre la variable en estudio.				
Ítems	Preguntas	Aprecia		Observaciones
		SÍ	NO	
1	¿El instrumento de medición presenta el diseño adecuado?	✓		
2	¿El instrumento de recolección de datos tiene relación con el título de la investigación?	✓		
3	¿En el instrumento de recolección de datos se mencionan las variables de investigación?	✓		
4	¿El instrumento de recolección de datos facilitará el logro de los objetivos de la investigación?	✓		
5	¿El instrumento de recolección de datos se relaciona con las variables de estudio?	✓		
6	¿La redacción de las preguntas tienen un sentido coherente y no están sesgadas?	✓		
7	¿Cada una de las preguntas del instrumento de medición se relaciona con cada uno de los elementos de los indicadores?	✓		
8	¿El diseño del instrumento de medición facilitará el análisis y procesamiento de datos?	✓		
9	¿Son entendibles las alternativas de respuesta del instrumento de medición?	✓		
10	¿El instrumento de medición será accesible a la población sujeto de estudio?	✓		
11	¿El instrumento de medición es claro, preciso y sencillo de responder para, de esta manera, obtener los datos requeridos?	✓		
Sugerencias:				
Firma del experto:				
				

ANEXO n.º 4. Guía de Entrevista

4.1. Entrevista para el personal interno

ENTREVISTA PARA EVALUAR LA SATISFACCIÓN DEL PERSONAL INTERNO DE LA POLLERÍA LOS TRES REYES

Fecha:

Ítem N°:

1. ¿Qué tan satisfecho se encuentra con su trabajo?
2. ¿Sus funciones y responsabilidades están bien definidas?
3. ¿Los insumos de la pollería llegan a tiempo? ¿Sí o no? ¿Cuánto tiempo demoran?
4. ¿Cuánto tiempo se demoran en la atención del pollo a la brasa? (1/8 de pollo a la brasa, 1/4 de pollo a la brasa, 1/2 pollo a la brasa y 1 pollo a la brasa)
5. ¿Cuánto tiempo se demora en la preparación del pollo a la brasa? (1/8 de pollo a la brasa, 1/4 de pollo a la brasa, 1/2 pollo a la brasa y 1 pollo a la brasa)
6. ¿Cuándo les entregan los insumos lo utilizan todo para la preparación del pollo a la brasa?
7. ¿Cuántos pollos se hornean al día?
8. ¿Cuánto demora el pollo en hornearse?
9. ¿Qué tan productivo se siente usted dentro de este negocio?
10. ¿Cómo considera su relación con los demás trabajadores de la organización?

4.2. Entrevista para el gerente

ENTREVISTA AL GERENTE DE LA POLLERÍA LOS TRES REYES

Nombres y Apellidos:


1. ¿Cuántos años tiene en el mercado?
2. ¿Están bien definidos los procesos dentro de la empresa?
3. ¿Qué tan efectiva es su comunicación con los trabajadores?
4. ¿Está satisfecho con la productividad de sus trabajadores?
5. ¿Cuál de los siguientes procesos cree que debería mejorar dentro de la empresa? (Recepción de Insumos, Preparación del Plato o Toma de Pedido) ¿Por qué?

ANEXO n.º 5. Guía de Observación

DESCRIPTORES	DETALLE
Nombre del observador :	
Lugar de observación :	
Periodo de Observación :	

Descripción de lo observado:

ANEXO n.º 6. Evaluación de la Herramienta 5's

¿Cómo está nuestra área? 				
MES	Sem.1	Sem.2	Sem.3	Sem.4
CLASIFICACIÓN				
ORGANIZACIÓN				
LIMPIEZA				
ESTANDARIZACIÓN				
DISCIPLINA				



Bueno




Regular



Malo

ANEXO n.º 7. Documentos de los Procesos Operativos Críticos

7.1. Documento del Proceso de Recepción de Insumos

	Documentación de Procesos Procedimientos de la Recepción de Insumos	Código: PROC-LTR-TRU- 01
---	---	-----------------------------

1. OBJETIVO DEL PROCESO:

Asegurar que los insumos estén disponibles y accesibles para realizar la preparación de los platos.

2. ALCANCE:

Inicio: Verificar lista de insumos

Fin: Ordenar insumos del almacén

3. RESPONSABILIDADES:

3.1. Dueño del Proceso:

Administradora

3.2. Actores del Proceso:

Administradora: Responsable de realizar la recepción de los insumos para ordenarlos al almacén.

4. DEFINICIONES:

4.1. **Almacén:** Es un lugar o espacio físico, que sirve para almacenar los productos.

4.2. **Administradora:** Es aquella persona encargada de las tareas de administración de papeles.

4.3. **Insumos:** Es un bien empleado para la producción o creación de algo.

5. CONDICIONES BÁSICAS:

Para descargar insumos: La administradora debe asegurarse que todos los productos recibidos se encuentren en buen estado.

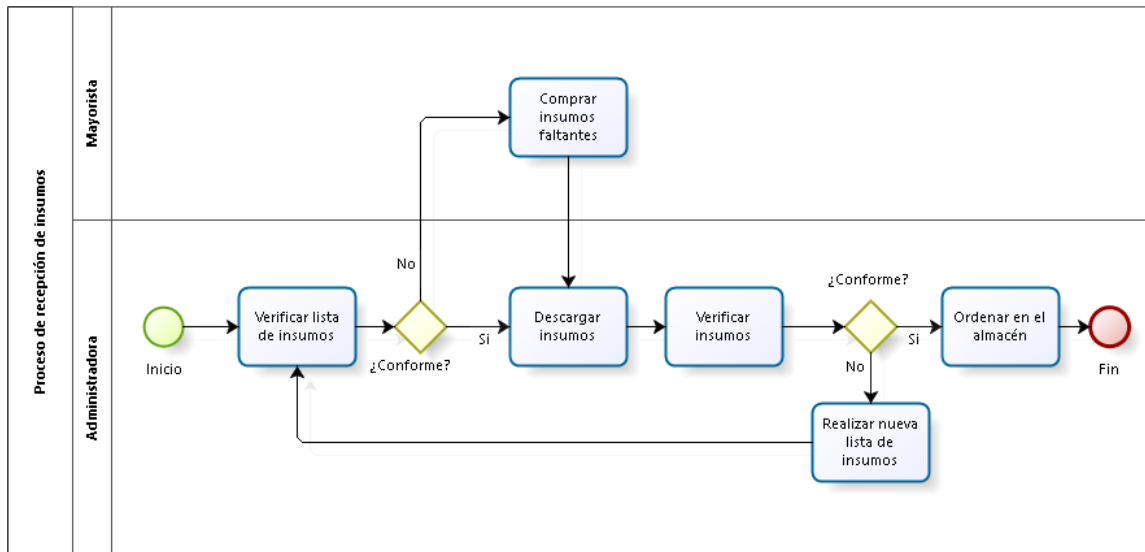
6. INDICADORES DEL PROCESO

Eficiencia	% de Insumos Utilizados	(Insumos Utilizados) / (Insumos Disponibles) *100%	%
Eficacia	% de insumos recibidos a tiempo	(Número total de Insumos) / (Numero de Insumos Recibidos) *100%	%

7. FICHA DE CARACTERIZACIÓN


Código	O1	Clasificación / Tipo			OPERATIVO	
Nombre	Recepción de Insumos					
Objetivo	Asegurar que los insumos estén disponibles y accesibles para realizar la preparación de los platos.					
Responsable	Administradora					
Base legal	Resolución Magisterial de la Recepción y Almacenamiento de los alimentos N°363-2005 / MINSA.					
Alcance	Inicio: Verificar lista de insumos					
	Fin: Ordenar insumos del almacén					
Proveedores	Entradas / insumos	Listado de Actividades	Código de Actividades	Responsable (s) de la Actividad	Salidas	Usuarios / Clientes
Gestión Gerencial Gestión Financiera	Lista de insumos comprados	- Verificar lista de insumos	O01.01	Administradora	Insumos en el Almacén.	Colaboradores
		- Comprar insumos faltantes	O01.02			
	Lista de insumos faltantes	- Descargar insumos	O01.03			
		- Verificar insumos	O01.04			
	Insumos en el Almacén	- Realizar nueva Lista de Insumos	O01.05			
		- Ordenar Insumos en el Almacén	O01.06			

8. DIAGRAMA DE PROCESO



El proceso inicia con la administradora quien es la que realiza la lista de los insumos y quién decide si la lista está conforme o no, si no está conforme compra los insumos faltantes en el mercado Mayorista, si está conforme descarga los insumos y verifica que estén en buen estado y no falten; si no está conforme realiza una nueva lista de los productos faltantes, si está conforme ordena los insumos en el almacén dando por terminado el proceso.

7.2. Documento del Proceso de Preparación del Plato

	Documentación de Procesos Procedimientos de la Preparación del Plato	Código: PROC-LTR-TRU- 02
---	--	-----------------------------

1. **OBJETIVO DEL PROCESO:**

Preparar los pedidos solicitados por el cliente en el tiempo oportuno.

2. **ALCANCE:**

Inicio: Entregar lista de pedidos

Fin: Entregar Pedido

3. **RESPONSABILIDADES:**

a. **Dueño del Proceso:**

Cocinera

b. **Actores del Proceso:**

Cocinera: Responsable de realizar la recepción de los insumos para ordenarlos al almacén.

Mesera: Es la encargada de entregar la lista de pedidos a la cocinera.

4. **DEFINICIONES:**

- a. **Cocinera:** Es aquella persona que prepara el plato a gusto del cliente.
- b. **Mesera:** Es la persona que atiende el pedido y se lo entrega al cliente.
- c. **Pedidos:** Es una orden de compra que emite un cliente para ser atendido.

5. **CONDICIONES BÁSICAS:**

Para la Preparación del Plato la cocinera debe tener en cuenta el Manual de Buenas Prácticas de Manipulación de Alimentos para Restaurantes y Servicios Afines, Resolución Magisterial de la Cocina y del Comedor N°363-2005 / MINSA y la Resolución Magisterial de la preparación de los alimentos N°363-2005 / MINSA.

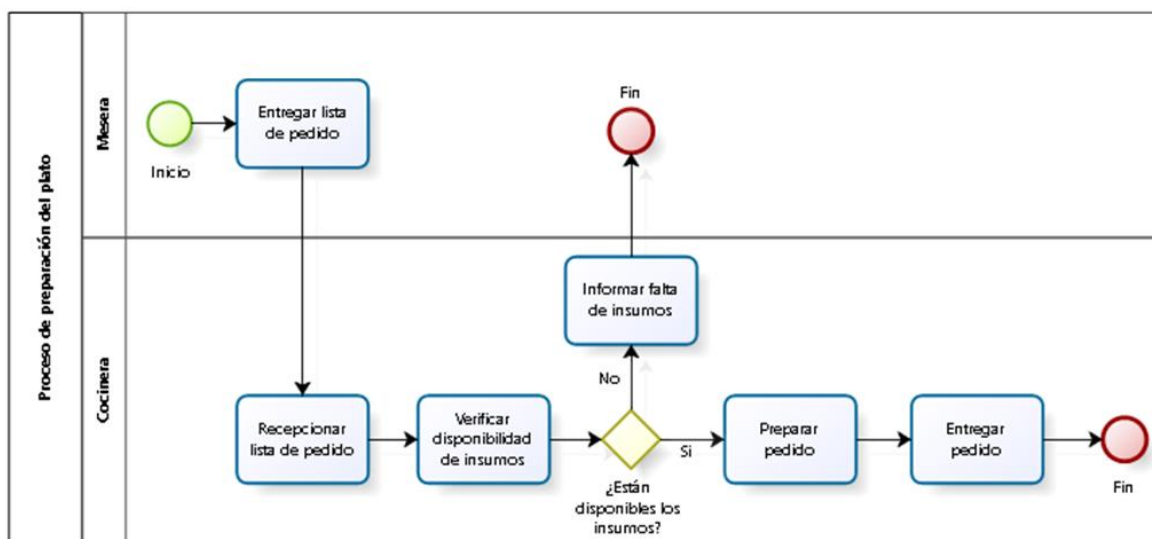
6. INDICADORES DEL PROCESO

Tiempo	Tiempo de preparación del pollo al abrasa	(Tiempo de cocción de los ingredientes) / (Minutos trabajados)	Minutos
Capacidad Productiva	Número de pollos horneados	(Pollos horneados) / (Número de horas trabajadas) *(Número de trabajadores)	N° de pollos / día

7. FICHA DE CARACTERIZACIÓN


Código	O02	Clasificación / Tipo				OPERATIVO	
Nombre	Preparación del Plato						
Objetivo	Preparar los pedidos solicitados por el cliente en el tiempo oportuno.						
Responsable	Cocinera						
Base legal	Manual de Buenas Prácticas de Manipulación de Alimentos para Restaurantes y Servicios Afines.						
	Resolución Magisterial de la Cocina y del Comedor N°363-2005 / MINSA.						
	Resolución Magisterial de la preparación de los alimentos N°363-2005 / MINSA.						
Alcance	Inicio: Entregar lista de platos pedido Fin: Entregar pedido						
Proveedores	Entradas insumos	/	Listado de Actividades	Código de Actividades	de Responsable (s) de la Actividad	Salidas	Usuarios / Clientes
Recepción de Insumos Gestión financiera Toma de Pedido	Lista de pedidos Insumos Faltantes		- Entregar lista de platos pedido - Recepcionar lista de platos de pedido - Verificar disponibilidad de insumos - Informar falta de insumos - Preparar pedido - Entregar Pedido	O01.01	Cocinera	Plato preparado	Clientes Cocinera
				O01.02			
				O01.03			
				O01.04			
				O01.05			
				O01.06			

8. DIAGRAMA DE PROCESO



El proceso inicia con la mesera quien entrega la lista de pedido a la cocinera, quien recepciona el pedido y a la vez verifica la disponibilidad de los insumos, si no están disponibles informa la falta de insumos a la mesera, si están disponible los insumos la cocinera prepara y entrega el pedido a la mesera finalizando el proceso.

7.3. Documento del Proceso de Toma de Pedido

	Documentación de Procesos Procedimientos de la Toma de Pedido	Código: PROC-LTR-TRU- 03
---	---	-----------------------------

1. **OBJETIVO DEL PROCESO:**

Realizar la toma de pedido a todos clientes de acuerdo con el orden de llegada.

2. **ALCANCE:**

Abarca desde la verificación de la disponibilidad del plato, hasta la atención del pedido.

3. **RESPONSABILIDADES:**

3.1. **Dueño del Proceso:**

Mesera

3.2. **Actores del Proceso:**

Cocinera: Responsable de hacer el pedido que solicita la mesera.

Mesera: Es la encargada de entregar la toma de pedido a la cocinera.

4. **DEFINICIONES:**

4.1. **Cocinera:** Es aquella persona que prepara el plato a gusto del cliente.

4.2. **Mesera:** Es la persona que atiende el pedido y se lo entrega al cliente.

4.3. **Toma de Pedido:** Es la escritura de lo que desea el cliente consumir.

5. **CONDICIONES BÁSICAS:**

Para la Toma de Pedido se debe tener en cuenta que al cliente se le atiende el pedido como él lo desee.

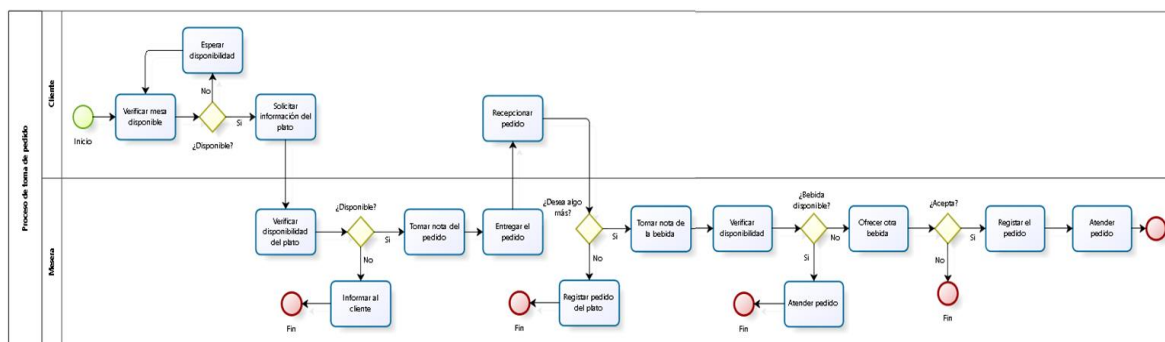
6. **INDICADORES DEL PROCESO**

Capacidad Productiva	Número de Platos Atendidos	(Número de Platos Atendidos) / (Número de trabajadores) * (Número de horas trabajadas)	Platos atendidos/Hora
Eficacia	Promedio de tiempo de atención al cliente	(Número Pedidos entregados a tiempo) / (Número de Pedidos recibidos) * 100%	Porcentaje

7. FICHA DE CARACTERIZACIÓN

Código	O03	Clasificación / Tipo				Operativo	
Nombre	Toma de pedido						
Objetivo	Realizar la toma de pedido a todos clientes de acuerdo con el orden de llegada.						
Responsable	Mesera						
Base legal							
Alcance	Abarca desde la verificación de la disponibilidad del plato, hasta la atención del pedido.						
Proveedores	Entradas / insumos	Listado de Actividades	Código de Actividades	de Responsable (s) de la Actividad	Salidas	Usuarios / Clientes	
Recepción de Insumos Preparación del Plato	Lista de platos y bebidas	-Verificar disponibilidad	O03.01	Mesera	Pedido entregado	Clientes	
		- Informar al cliente	O03.02				
		- Tomar nota del pedido	O03.03				
		- Entregar pedido	O03.04				
		- Registrar pedido	O03.05				
		- Registrar pedido del plato	O03.06				
		- Tomar nota de la bebida	O03.07				
		- Atender pedido	O03.08				
		- Ofrecer otra bebida	O03.09				
		- Registrar pedido	O03.10				
		- Atender pedido	O03.11				

8. DIAGRAMA DE PROCESO



El proceso inicia con el cliente quien verifica la disponibilidad de la mesa, si no está disponible el cliente espera una mesa disponible, si está disponible solicita información del plato a la mesera quien a su vez verifica la disponibilidad del plato, si no está disponible informa al cliente, si está disponible toma nota del pedido, luego, entrega el pedido al cliente quien recepciona el pedido. La mesera pregunta al cliente de sí desea algo más, si no desea algo más el cliente, la mesera registra el pedido del plato, si desea algo más la mesera toma nota de la bebida y verifica su disponibilidad, si está disponible la mesera atiende el pedido, si no está disponible la mesera ofrece otra bebida al cliente si acepta registra el pedido y atiende el pedido terminando el proceso.

ANEXO n.º 8. Entrevista aplicada al personal interno

8.1. Entrevista N°1

N | UNIVERSIDAD
PRIVADA DEL NORTE

"MEJORA CONTINUA DE LOS PROCESOS OPERATIVOS Y SU
INFLUENCIA EN LA PRODUCTIVIDAD DE LA POLLERÍA LOS
TRES REYES DE LA CIUDAD DE TRUJILLO EN EL AÑO 2019"

**ENTREVISTA PARA EVALUAR LA SATISFACCIÓN DEL PERSONAL INTERNO DE LA POLLERÍA LOS
TRES REYES**

Fecha: 01/04/2019 Ítem N°: 01

- ¿Qué tan satisfecho se encuentra con su trabajo?
Me encuentro satisfecho con mi trabajo.
- ¿Sus funciones y responsabilidades están bien definidas?
No, porque a veces tengo que ayudar en la cocina o a servir el plato.
- ¿Los insumos de la pollería llegan a tiempo? ¿Sí o no? ¿Cuánto tiempo demoran?
No llegan a tiempo, a veces demora el carbón o la lechuga para hacer las ensaladas. Demoran 1h o 2h aprox.
- ¿Cuánto tiempo se demoran en la atención del pollo a la brasa? (1/8 de pollo a la brasa, 1/4 de pollo a la brasa, 1/2 pollo a la brasa y 1 pollo a la brasa)
1/8 de pollo a la brasa : 45 seg a 1min. (depende si todo ya está cortado y preparado)
1/4 de pollo a la brasa : 1min a 1 1/2 min. (depende si todo ya está cortado y preparado)
1/2 pollo a la brasa : 1 1/2 min. a 2min. (depende si todo ya está cortado y preparado)
1 pollo a la brasa : 2min. a 2 1/2 min. (depende si todo ya está cortado y preparado)
- ¿Cuánto tiempo se demora en la preparación del pollo a la brasa? (1/8 de pollo a la brasa, 1/4 de pollo a la brasa, 1/2 pollo a la brasa y 1 pollo a la brasa)
1/8 de pollo a la brasa : 5 minutos
1/4 de pollo a la brasa : 6 minutos
1/2 pollo a la brasa : 9 minutos
1 pollo a la brasa : 15 minutos.
Depende al cliente.
- ¿Cuándo les entregan los insumos lo utilizan todo para la preparación del pollo a la brasa?
No todo se utiliza de un 100% se utiliza un 65%.
- ¿Cuántos pollos se hornean al día?
Depende de los días : L-V → 4 a 6 pollos Fines de mes : 12-15 pollos
S-D → 8 a 10 pollos Inicios de mes : 10 pollos.
- ¿Cuánto demora el pollo en hornearse?
Demora 1h con 45 minutos y luego lo guardan en el culer.
- ¿Qué tan productivo se siente usted dentro de este negocio?
De un 100% me siento productiva en un 90% porque a veces llego tarde o falta.
- ¿Cómo considera su relación con los demás trabajadores de la organización?
La relación es buena siempre con respeto.

8.2. Entrevista N° 2

ENTREVISTA PARA EVALUAR LA SATISFACCIÓN DEL PERSONAL INTERNO DE LA POLLERÍA LOS

TRES REYES

Fecha: 01/04/2019

Ítem N°: 02

1. ¿Qué tan satisfecho se encuentra con su trabajo?

Me encuentro satisfecho con mi trabajo

2. ¿Sus funciones y responsabilidades están bien definidas?

Si están bien definidas.

3. ¿Los insumos de la pollería llegan a tiempo? ¿Sí o no? ¿Cuánto tiempo demoran?

No llegan a tiempo, a veces demoran las verduras. Demoran aprox 1 hora o 30 minutos.

4. ¿Cuánto tiempo se demoran en la atención del pollo a la brasa? (1/8 de pollo a la brasa, 1/4 de pollo a la brasa, 1/2 pollo a la brasa y 1 pollo a la brasa)

1/8 de pollo a la brasa: 1 minuto
1/4 de pollo a la brasa: 2 minutos
1/2 pollo a la brasa: 2 minutos y medio
1 pollo a la brasa: 3 minutos

5. ¿Cuánto tiempo se demora en la preparación del pollo a la brasa? (1/8 de pollo a la brasa, 1/4 de pollo a la brasa, 1/2 pollo a la brasa y 1 pollo a la brasa)

1/8 de pollo a la brasa: 4 minutos
1/4 de pollo a la brasa: 5 minutos
1/2 pollo a la brasa: 7 minutos
1 pollo a la brasa: 9 minutos

6. ¿Cuándo les entregan los insumos lo utilizan todo para la preparación del pollo a la brasa?

Si todo se utiliza al 100%.

7. ¿Cuántos pollos se hornean al día?

De Lunes a Viernes: 4 a 6 pollos
Sábado a Domingo: 8 a 10 pollos.

8. ¿Cuánto demora el pollo en hornearse?

Demora 1h con 45 minutos.

9. ¿Qué tan productivo se siente usted dentro de este negocio?

Me siento productiva en un 100%

10. ¿Cómo considera su relación con los demás trabajadores de la organización?

La comunicación en el local es buena.

8.3. Entrevista N° 3

ENTREVISTA PARA EVALUAR LA SATISFACCIÓN DEL PERSONAL INTERNO DE LA POLLERÍA LOS TRES REYES

Fecha: 01/04/2019

Ítem N°: 03

1. ¿Qué tan satisfecho se encuentra con su trabajo?

Me encuentro satisfecho con mi trabajo.

2. ¿Sus funciones y responsabilidades están bien definidas?

No están bien definidas algunas veces tengo que tomar los pedidos porque las chicas faltan.

3. ¿Los insumos de la pollería llegan a tiempo? ¿Sí o no? ¿Cuánto tiempo demoran?

No llegan a tiempo, demoran 1 hora y a veces tenemos que ir al mercado a comprarlas.

4. ¿Cuánto tiempo se demoran en la atención del pollo a la brasa? (1/8 de pollo a la brasa, 1/4 de pollo a la brasa, 1/2 pollo a la brasa y 1 pollo a la brasa)

1/8 de pollo a la brasa: 45 seg.
1/4 de pollo a la brasa: 1 minuto.
1/2 pollo a la brasa: 1 minuto y medio.
1 pollo a la brasa: 2 minutos.

5. ¿Cuánto tiempo se demora en la preparación del pollo a la brasa? (1/8 de pollo a la brasa, 1/4 de pollo a la brasa, 1/2 pollo a la brasa y 1 pollo a la brasa)

1/8 de pollo a la brasa: 5 minutos
1/4 de pollo a la brasa: 6 minutos
1/2 pollo a la brasa: 9 minutos
1 pollo a la brasa: 11 minutos

6. ¿Cuándo les entregan los insumos lo utilizan todo para la preparación del pollo a la brasa?

No todo se utiliza de un 100% se utiliza un 85%.

7. ¿Cuántos pollos se hornean al día?

L - V → 5 a 7 pollos
S - D → 8 a 10 pollos.

8. ¿Cuánto demora el pollo en hornearse?

Demora 1h con 45 minutos.

9. ¿Qué tan productivo se siente usted dentro de este negocio?

Me siento productiva en un 100%.

10. ¿Cómo considera su relación con los demás trabajadores de la organización?

La comunicación es buena.

ANEXO n.º 9. Entrevista aplicada al gerente

ENTREVISTA AL GERENTE DE LA POLLERÍA LOS TRES REYES

Nombres y Apellidos: Gladys Sánchez Rodríguez.

1. ¿Cuántos años tiene en el mercado?

La Pollería tiene más de 1 año en el mercado y está ubicado en la M2, 12 Lt. 01 calle Los Pinos Urbanización La Rinconada - Trujillo.

2. ¿Están bien definidos los procesos dentro de la empresa?

Definidos en concreto no, simplemente se elaboran las actividades principales que se debe realizar en todo negocio.

3. ¿Qué tan efectiva es su comunicación con los trabajadores?

La comunicación es más o menos efectiva con los trabajadores ya que hay algunos desacuerdos o llamadas de atención.

4. ¿Está satisfecho con la productividad de sus trabajadores?

Promedio porque siento que pueden dar más de sí; cada uno de mis trabajadores.

5. ¿Cuál de los siguientes procesos cree que debería mejorar dentro de la empresa? (Recepción de Insumos, Preparación del Plato o Toma de Pedido) ¿Por qué?

A mi parecer es la Toma de Pedido; porque de la perspectiva que le das al cliente desde el momento que ingresa ya es bastante el valor que le das al negocio y aparte es la diferenciación con la Competencia.

ANEXO n.º 10. Guías de observación aplicadas

10.1. Guía de observación N° 1

DESCRIPTORES	DETALLE
Nombre del observador	Díaz Concepción Thalía Gisela
Lugar de observación	Pollería "Los Tres Reyes"
Período de Observación	28-03-2019 - 7:00 pm

Descripción de lo observado:



Al ingresar se observó que :

- La Pollería cuenta con 12 mesas
- El piso es blanco
- Las paredes son de color anaranjado
- El local es amplio

Es aquí también donde se cronometró los tiempos del Proceso Toma de Pedido :

Para este proceso operativo se tiene que empezar por el cliente, hay dos tipos de clientes : el frecuente o el que por primera vez llega a comer; para la ~~observación~~ toma de Pedido se controlaron tiempos para :

1/8 de pollo a la brasa : 50 segundos	} Si todo está cortado y embolsado.
1/4 de pollo a la brasa : 1 minuto y medio	
1/2 pollo a la brasa : 2 minutos y medio	
1 pollo a la brasa : 3 minutos	

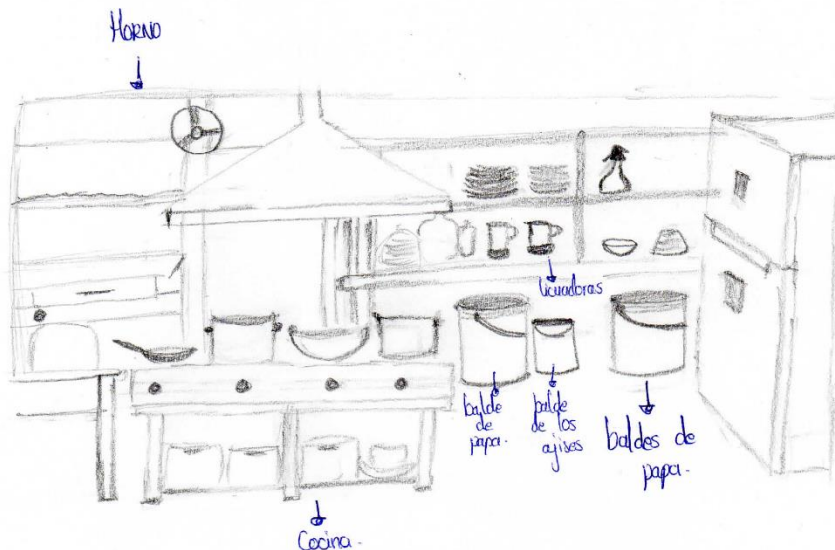
En cambio si aún faltan cortar los vegetales o embolsar los ajíes los tiempos son distintos :

1/8 de pollo a la brasa : 1 minuto y medio	1/2 pollo a la brasa : 4 minutos
1/4 de pollo a la brasa : 2 minutos y medio	1 pollo a la brasa : 5 - 6 minutos.

10.2. Guía de observación N° 2

DESCRIPTORES	DETALLE
Nombre del observador	Avalos Reyes Amelia Amado.
Lugar de observación	Pollería "Los Tres Reyes"
Período de Observación	28-03-2019 7:00 pm

Descripción de lo observado:



Es aquí donde se tomaron los tiempos para la Preparación del Pollo a la brasa :










Para hornear el pollo se tiene que colocar en el horno por lo menos 1 hora con 45 minutos y lo guardan en un ciler, siempre al día se dejan de 2 a 3 pollos precocidos y cuando el pollo está precocido solo demora de 45 minutos a 1 hora como máximo. De Lunes a Viernes se preparan de 5-6 pollos al día, los fines de semana se hornearan de 12-15 pollos y los inicios de cada mes de 8-10 pollos.

En cuanto a la preparación de las papas fritas; se pelan dos baldes de papa de Lunes a Viernes; mientras que los fines de semana se pelan 3 baldes y medio de papa esto demora en freírse aprox 2 minutos y medio a su vez para el pelado de papa cuentan con una máquina para ahorrar tiempo.

Por otro lado para los vegetales (el pelado) de la lechuga, zanahoria, peleraga, tomate y pepinillo esto demora aprox 10 minutos mientras lavan y cortan los vegetales.

Por último para la preparación de los ajíes especiales demora un aprox. de 1 hora y media ya que para el ají tienen que hervir los escabechos y esperar a que enfríe para poder licuar al igual que la mayonesa, mostaza y Ketchup.

ANEXO n.º 11. Herramienta de 5's aplicada

Herramienta 5's 				
¿Cómo está nuestra área?				
MES	Sem.1	Sem.2	Sem.3	Sem.4
CLASIFICACIÓN				
ORGANIZACIÓN				
LIMPIEZA				
ESTANDARIZACIÓN				
DISCIPLINA				
 Bueno  Regular  Malo				

ANEXO n.º 12. Evidencias de las entrevistas aplicadas

Evidencias N° 01



Evidencias N° 02



Evidencia N° 03



Evidencia N° 04: Entrevistas aplicada a la gerente



Evidencia N° 05: Visita a la empresa



Evidencia N° 06: Preparación de las papas



Evidencia N° 07: Preparación del pollo a la braza



Evidencia N° 08: Toma de pedido




Evidencia N° 09: Preparación de ensaladas



ANEXO n.º 13. Evaluación de las fichas de Caracterización después de la implementación del proceso de Recepción de Insumos


Evidencia N° 01: Día 29 de Abril del 2019

		Evaluación de las Fichas de Caracterización del proceso de Recepción de Insumos	Código: EFC-LTR-TRU-01
Nombre de la Empresa:		"Los Tres Reyes"	
Fecha:		29/04/2019	
Ubicación:		Mz. 12 Lt. 01 calle los pinos Urbanización la Rinconada – Trujillo	
Rubro:		Pollería	


ACTIVIDAD	SI	NO	TIEMPO	OBSERVACIONES
Verifica la lista de insumos	x		5 minutos	Al verificar los insumos hace que la compra de los insumos sea más rápida
Compra los insumos faltantes	x		30 minutos	
Descarga los insumos	x		5 minutos	
Verifica los insumos	x		3 minutos	
Realiza la nueva lista de insumos	x		1 minuto	
Ordena en el almacén		x		Todavía no tienen la costumbre de ordenar los insumos en el almacén
TOTAL	5	1	44 minutos	


Gladys Sánchez Rodríguez
ADMINISTRADORA


Evidencia N° 02: Día 30 de Abril del 2019

		Evaluación de las Fichas de Caracterización del proceso de Recepción de Insumos	Código: EFC-LTR-TRU-01
Nombre de la Empresa:		"Los Tres Reyes"	
Fecha:		30/04/2019	
Ubicación:		Mz. 12 Lt. 01 calle los pinos Urbanización la Rinconada – Trujillo	
Rubro:		Pollería	

ACTIVIDAD	SI	NO	TIEMPO	OBSERVACIONES
Verifica la lista de insumos	x		5 minutos	Al verificar los insumos hace que la compra de los insumos sea más rápida
Compra los insumos faltantes	x		30 minutos	
Descarga los insumos	x		5 minutos	
Verifica los insumos	x		3 minutos	
Realiza la nueva lista de insumos	x		1 minuto	
Ordena en el almacén		x		Todavía no tienen la costumbre de ordenar los insumos en el almacén
TOTAL	5	1	44 minutos	

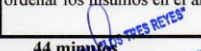

Gladys Sánchez Rodríguez
ADMINISTRADORA

Evidencia N° 03: Día 01 de Mayo del 2019


	Evaluación de las Fichas de Caracterización del proceso de Recepción de Insumos	Código: EFC-LTR-TRU-01
---	---	------------------------

Nombre de la Empresa: "Los Tres Reyes"
 Fecha: 1/05/2019
 Ubicación: Mz. 12 Lt. 01 calle los pinos Urbanización la Rinconada – Trujillo
 Rubro: Pollería

ACTIVIDAD	SI	NO	TIEMPO	OBSERVACIONES
Verifica la lista de insumos	x		5 minutos	Al verificar los insumos hace que la compra de los insumos sea más rápida
Compra los insumos faltantes	x		30 minutos	
Descarga los insumos	x		5 minutos	
Verifica los insumos	x		3 minutos	
Realiza la nueva lista de insumos	x		1 minuto	
Ordena en el almacén		x		Todavía no tienen la costumbre de ordenar los insumos en el almacén
TOTAL	5	1	44 minutos	

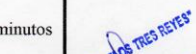

 Gladys Sánchez Rodríguez
 ADMINISTRADORA

Evidencia N° 04: Día 02 de Mayo del 2019

	Evaluación de las Fichas de Caracterización del proceso de Recepción de Insumos	Código: EFC-LTR-TRU-01
---	---	------------------------


Nombre de la Empresa: "Los Tres Reyes"
 Fecha: 2/05/2019
 Ubicación: Mz. 12 Lt. 01 calle los pinos Urbanización la Rinconada – Trujillo
 Rubro: Pollería

ACTIVIDAD	SI	NO	TIEMPO	OBSERVACIONES
Verifica la lista de insumos	x		5 minutos	Al verificar los insumos hace que la compra de los insumos sea más rápida
Compra los insumos faltantes	x		30 minutos	
Descarga los insumos	x		5 minutos	
Verifica los insumos	x		3 minutos	
Realiza la nueva lista de insumos	x		1 minuto	
Ordena en el almacén	x		10 minutos	
TOTAL	5	0	54 minutos	



 Gladys Sánchez Rodríguez
 ADMINISTRADORA

ANEXO n.º 14. Evaluación de las fichas de Caracterización después de la implementación del Proceso de Preparación del Plato


Evidencia N° 01: Día 29 de Abril del 2019

		Evaluación de las Fichas de Caracterización del proceso de la Preparación del Plato	Código: EFC-LTR-TRU-02
Nombre de la Empresa:		"Los Tres Reyes"	
Fecha:		29/04/2019	
Ubicación:		Mz. 12 Lt. 01 calle los pinos Urbanización la Rinconada – Trujillo	
Rubro:		Pollería	


ACTIVIDAD	SI	NO	TIEMPO	OBSERVACIONES
Entrega la lista de pedidos de insumos		x		Aún no realizan las listas de los pedidos de insumos
Recepciona la lista de pedidos de insumos	x		0.06 segundos	
Verifica la disponibilidad de insumos	x		3 minutos	Al verificar la disponibilidad de insumos en el kardex propuesto se informa lo faltante para que a la hora de la preparación no haga falta ningún insumo.
Informa la falta de insumos	x		1 minuto	
Prepara el pedido	x		6 minutos	
Entrega el pedido	x		1 minuto	
TOTAL	5	1		11 minutos 06 segundos


Gladys Sánchez Rodríguez
ADMINISTRADORA


Evidencia N° 02: Día 30 de Abril del 2019

		Evaluación de las Fichas de Caracterización del proceso de la Preparación del Plato	Código: EFC-LTR-TRU-02
Nombre de la Empresa:		"Los Tres Reyes"	
Fecha:		30/04/2019	
Ubicación:		Mz. 12 Lt. 01 calle los pinos Urbanización la Rinconada – Trujillo	
Rubro:		Pollería	

ACTIVIDAD	SI	NO	TIEMPO	OBSERVACIONES
Entrega la lista de pedidos de insumos	x		1 minuto	
Recepciona la lista de pedidos de insumos	x		0.06 segundos	
Verifica la disponibilidad de insumos	x		3 minutos	Al verificar la disponibilidad de insumos en el kardex propuesto se informa lo faltante para que a la hora de la preparación no haga falta ningún insumo
Informa la falta de insumos		x		No se informó la falta de insumos
Prepara el pedido	x		6 minutos	
Entrega el pedido	x		1 minuto	
TOTAL	5	1		11 minutos 06 segundos


Gladys Sánchez Rodríguez
ADMINISTRADORA

Evidencia N° 03: Día 01 de Mayo del 2019


	Evaluación de las Fichas de Caracterización del proceso de la Preparación del Plato	Código: EFC-LTR-TRU-02
---	---	------------------------

Nombre de la Empresa: "Los Tres Reyes"
 Fecha: 1/05/2019
 Ubicación: Mz. 12 Lt. 01 calle los pinos Urbanización la Rinconada – Trujillo
 Rubro: Pollería

ACTIVIDAD	SI	NO	TIEMPO	OBSERVACIONES
Entrega la lista de pedidos de insumos	x		1 minuto	
Recepciona la lista de pedidos de insumos	x		0.06 segundos	
Verifica la disponibilidad de insumos	x		3 minutos	Al verificar la disponibilidad de insumos en el kardex propuesto se informa lo faltante para que a la hora de la preparación no haga falta ningún insumo.
Informa la falta de insumos	x		1 minuto	
Prepara el pedido	x		6 minutos	
Entrega el pedido	x		1 minuto	
TOTAL	6	0	12 minutos 06 segundos	


 Gladys Sánchez Rodríguez
 ADMINISTRADORA

Evidencia N° 04: Día 02 de Mayo del 2019

	Evaluación de las Fichas de Caracterización del proceso de la Preparación del Plato	Código: EFC-LTR-TRU-02
---	---	------------------------

Nombre de la Empresa: "Los Tres Reyes"
 Fecha: 2/05/2019
 Ubicación: Mz. 12 Lt. 01 calle los pinos Urbanización la Rinconada – Trujillo
 Rubro: Pollería

ACTIVIDAD	SI	NO	TIEMPO	OBSERVACIONES
Entrega la lista de pedidos de insumos	x		1 minuto	
Recepciona la lista de pedidos de insumos	x		0.06 segundos	
Verifica la disponibilidad de insumos	x		3 minutos	Al verificar la disponibilidad de insumos en el kardex propuesto se informa lo faltante para que a la hora de la preparación no haga falta ningún insumo.
Informa la falta de insumos	x		1 minuto	
Prepara el pedido	x		6 minutos	
Entrega el pedido	x		1 minuto	
TOTAL	6	0	12 minutos 06 segundos	


 Gladys Sánchez Rodríguez
 ADMINISTRADORA

ANEXO n.º 15. Evaluación de las fichas de Caracterización después de la implementación del Proceso de Toma de Pedido

Evidencia N° 01: Día 29 de Abril del 2019

Evaluación de las Fichas de Caracterización del proceso de Toma de Pedido		Código: EFC-LTR-TRU-03
Nombre de la Empresa:		"Los Tres Reyes"
Fecha:		29/04/2019
Ubicación:		Mz. 12 Lt. 01 calle los pinos Urbanización la Rinconada – Trujillo
Rubro:		Pollería

ACTIVIDAD	SI	NO	TIEMPO	OBSERVACIONES
Verifica la disponibilidad del plato	x		1 minuto	Al verificar la disponibilidad del plato hace que el proceso de información al cliente sea más rápido ya que solo se le ofrece lo que se tiene en la pollería.
Informa al cliente	x		10 segundos	
Toma nota del pedido	x		20 segundos	Ahora al tomar el pedido la Pollería cuenta con una Nota y Carta de Pedido para que las meseras puedan ir atendiendo a otras mesas mientras que el cliente elija su pedido y a su vez quede como un historial para las ventas mensuales del negocio.
Entrega el pedido	x		15 segundos	
Recepciona el pedido	x		2 segundos	
Registra el pedido del plato	x		1 minuto	
Toma nota de la bebida	x		10 segundos	
Verifica la disponibilidad	x		30 segundos	
Atiende el pedido	x		1 minuto	
Ofrece otra bebida	x		10 segundos	
Registra el pedido	x		1 minuto	
Atiende el pedido	x		3 minutos	
TOTAL	12	0		8 minutos 37 segundos

Los Tres Reyes
Gladys Sánchez Rodríguez
Administradora

Evidencia N° 02: Día 30 de Abril del 2019

Evaluación de las Fichas de Caracterización del proceso de Toma de Pedido		Código: EFC-LTR-TRU-03
Nombre de la Empresa:		"Los Tres Reyes"
Fecha:		30/04/2019
Ubicación:		Mz. 12 Lt. 01 calle los pinos Urbanización la Rinconada – Trujillo
Rubro:		Pollería

ACTIVIDAD	SI	NO	TIEMPO	OBSERVACIONES
Verifica la disponibilidad del plato	x		1 minuto	Al verificar la disponibilidad del plato hace que el proceso de información al cliente sea más rápido ya que solo se le ofrece lo que se tiene en la pollería.
Informa al cliente	x		10 segundos	
Toma nota del pedido	x		20 segundos	Ahora al tomar el pedido la Pollería cuenta con una Nota y Carta de Pedido para que las meseras puedan ir atendiendo a otras mesas mientras que el cliente elija su pedido y a su vez quede como un historial para las ventas mensuales del negocio.
Entrega el pedido	x		15 segundos	
Recepciona el pedido	x		2 segundos	
Registra el pedido del plato		x		
Toma nota de la bebida	x		10 segundos	
Verifica la disponibilidad	x		30 segundos	
Atiende el pedido	x		1 minuto	
Ofrece otra bebida	x		10 segundos	
Registra el pedido		x		
Atiende el pedido	x		4 minutos	
TOTAL	10	2		7 minutos 37 segundos

Los Tres Reyes
Gladys Sánchez Rodríguez
Administradora

Evidencia N° 03: Día 01 de Mayo del 2019


Evaluación de las Fichas de Caracterización del proceso de Toma de Pedido		Código: EFC-LTR-TRU-03		
Nombre de la Empresa: "Los Tres Reyes" Fecha: 1/05/2019 Ubicación: Mz. 12 Lt. 01 calle los pinos Urbanización la Rinconada – Trujillo Rubro: Pollería				
ACTIVIDAD	SI	NO	TIEMPO	OBSERVACIONES
Verifica la disponibilidad del plato	x		1 minuto	Al verificar la disponibilidad del plato hace que el proceso de información al cliente sea más rápido ya que solo se le ofrece lo que se tiene en la pollería.
Informa al cliente	x		10 segundos	
Toma nota del pedido	x		20 segundos	Ahora al tomar el pedido la Pollería cuenta con una Nota y Carta de Pedido para que las meseras puedan ir atendiendo a otras mesas mientras que el cliente elija su pedido y a su vez quede como un historial para las ventas mensuales del negocio.
Entrega el pedido	x		15 segundos	
Recepciona el pedido	x		2 segundos	
Registra el pedido del plato	x		1 minuto	
Toma nota de la bebida	x		10 segundos	
Verifica la disponibilidad	x		30 segundos	
Atiende el pedido	x		1 minuto	
Ofrece otra bebida	x		10 segundos	
Registra el pedido	x		1 minuto	
Atiende el pedido	x		1 minuto	
TOTAL	12	0	6 minutos 37 segundos	

Evidencia N° 04: Día 02 de Mayo del 2019

Evaluación de las Fichas de Caracterización del proceso de Toma de Pedido		Código: EFC-LTR-TRU-03		
Nombre de la Empresa: "Los Tres Reyes" Fecha: 2/05/2019 Ubicación: Mz. 12 Lt. 01 calle los pinos Urbanización la Rinconada – Trujillo Rubro: Pollería				
ACTIVIDAD	SI	NO	TIEMPO	OBSERVACIONES
Verifica la disponibilidad del plato	x		1 minuto	Al verificar la disponibilidad del plato hace que el proceso de información al cliente sea más rápido ya que solo se le ofrece lo que se tiene en la pollería.
Informa al cliente	x		10 segundos	
Toma nota del pedido	x		20 segundos	Ahora al tomar el pedido la Pollería cuenta con una Nota y Carta de Pedido para que las meseras puedan ir atendiendo a otras mesas mientras que el cliente elija su pedido y a su vez quede como un historial para las ventas mensuales del negocio.
Entrega el pedido	x		15 segundos	
Recepciona el pedido	x		2 segundos	
Registra el pedido del plato	x		1 minuto	
Toma nota de la bebida	x		10 segundos	
Verifica la disponibilidad	x		30 segundos	
Atiende el pedido	x		1 minuto	
Ofrece otra bebida	x		10 segundos	
Registra el pedido	x		1 minuto	
Atiende el pedido	x		1 minuto	
TOTAL	12	0	6 minutos 37 segundos	


ANEXO n.º 16. Seguimiento y Control del Inventario

Evidencia N° 01: Día 29 de Abril del 2019

		Seguimiento y Control del Inventario		Código: SCI-LTR-TRU-01	
<p>Nombre de la Empresa: "Los Tres Reyes"</p> <p>Fecha: 29/04/2019</p> <p>Ubicación: Mz. 12 Lt. 01 calle los pinos Urbanización la Rinconada – Trujillo</p> <p>Rubro: Pollería</p>					
INDICADOR	ITEM	SI	NO	OBSERVACIONES	
Ingreso de Insumos	1	¿Se registran las compras de insumos diariamente?	x		
	2	¿Registran los insumos entrantes y salientes?		x	Todavía no resgitan los insumos ya que no se acostumbran a utilizar el excel.
	3	¿Registran los platos vendidos diariamente?	x		
		¿Utilizan correctamente el inventario?		x	Todavía no utilizan correctamente el inventario
TOTAL		2	2		


Administradora: Gladys Sánchez Rodríguez


Evidencia N° 02: Día 30 de Abril del 2019

		Seguimiento y Control del Inventario		Código: SCI-LTR-TRU-01	
<p>Nombre de la Empresa: "Los Tres Reyes"</p> <p>Fecha: 30/04/2019</p> <p>Ubicación: Mz. 12 Lt. 01 calle los pinos Urbanización la Rinconada – Trujillo</p> <p>Rubro: Pollería</p>					
INDICADOR	ITEM	SI	NO	OBSERVACIONES	
Ingreso de Insumos	1	¿Se registran las compras de insumos diariamente?	x		
	2	¿Registran los insumos entrantes y salientes?		x	Todavía no resgitan los insumos ya que no se acostumbran a utilizar el excel.
	3	¿Registran los platos vendidos diariamente?	x		
		¿Utilizan correctamente el inventario?		x	Todavía no utilizan correctamente el inventario
TOTAL		2	2		


Administradora: Gladys Sánchez Rodríguez


Evidencia N° 03: Día 1 de Mayo del 2019

	Seguimiento y Control del Inventario	Código: SCI-LTR-TRU-01		
<p>Nombre de la Empresa: "Los Tres Reyes"</p> <p>Fecha: 1/05/2019</p> <p>Ubicación: Mz. 12 Lt. 01 calle los pinos Urbanización la Rinconada – Trujillo</p> <p>Rubro: Pollería</p>				
INDICADOR	ITEM	SI	NO	OBSERVACIONES
Ingreso de Insumos	1	¿Se registran las compras de insumos diariamente?	x	
	2	¿Registran los insumos entrantes y salientes?	x	
	3	¿Registran los platos vendidos diariamente?	x	
		¿Utilizan correctamente el inventario?	x	
TOTAL		4		


 Gladys Sánchez Rodríguez
 ADMINISTRADORA


Evidencia N° 04: Día 2 de Mayo del 2019

	Seguimiento y Control del Inventario	Código: SCI-LTR-TRU-01		
<p>Nombre de la Empresa: "Los Tres Reyes"</p> <p>Fecha: 2/05/2019</p> <p>Ubicación: Mz. 12 Lt. 01 calle los pinos Urbanización la Rinconada – Trujillo</p> <p>Rubro: Pollería</p>				
INDICADOR	ITEM	SI	NO	OBSERVACIONES
Ingreso de Insumos	1	¿Se registran las compras de insumos diariamente?	x	
	2	¿Registran los insumos entrantes y salientes?	x	
	3	¿Registran los platos vendidos diariamente?	x	
		¿Utilizan correctamente el inventario?	x	
TOTAL		4		


 Gladys Sánchez Rodríguez
 ADMINISTRADORA


ANEXO n.º 17. Seguimiento y Control del Inventario

Evidencia N° 01: Día 29 de Abril al 15 de Mayo del 2019

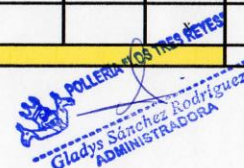
		Evaluación de la Implementación de las 5s					Código: ISS-LTR-TRU-01
Nombre de la Empresa:		"Los Tres Reyes"					
Fecha:		29/04/2019 - 15/05/2019					
Ubicación:		Mz. 12 Lt. 01 calle los pinos Urbanización la Rinconada – Trujillo					
Rubro:		Pollería					
EVALUACIÓN DESPUÉS DE IMPLEMENTACIÓN 5'S (29 ABRIL - 15 MAYO)							
CATEGORÍA	PREGUNTAS	1	2	3	4	5	COMENTARIOS
Clasificación	1 ¿Se encuentran en almacén los insumos útiles para la preparación del Plato?				X		Los primeros días aún no se contaban con todos los insumos necesarios ya que no realizaban una lista de insumos.
	2 ¿Existe un inventario visible de todos los insumos que se requieren para la preparación del Plato?					X	
PUNTAJE TOTAL							
Organización	1 ¿Los insumos necesarios para la producción están clasificados según criterios de seguridad, calidad y eficacia?				X		
	2 ¿Los insumos se pueden caer de la estantería?	X					Ya que se cuenta con estanterías seguras hace que ningún insumo se caiga de su lugar.
	3 ¿Los insumos estorban?	X					Cada insumo está en su debido lugar así que ningún insumo estorba.
	4 ¿Los insumos corren el riesgo de deteriorarse?	X					Son insumos para comida así que todos estan en buen estados para la debida preparación.
	5 ¿Los insumos son fáciles de retirar para su utilización?				X		Al inicio aún no se tenía muy ordenado el almacén pero luego de 15 días los insumos estaban en sus debidos lugares.
PUNTAJE TOTAL							
Limpieza	1 ¿La estantería se encuentra limpia?					X	
	2 ¿El almacén donde se hace la recepción de Insumos se encuentra limpio?					X	
	3 ¿Existen focos de suciedad en donde se recepcionan los insumos?	X					No existe focos de suciedad ya que existe más orden en el almacén.
PUNTAJE TOTAL							
Estandarización	1 ¿Todos los insumos se encuentran en el lugar que les corresponde dentro de la estantería?				X		A veces por el apuro se olvidan de arreglar los insumos pero más o menos ordenan nada insumo que entra al almacén.
	2 ¿Se limpia con regularidad el lugar donde se recepcionan los insumos?					X	
PUNTAJE TOTAL							
Disciplina	1 ¿Se tiene el hábito de limpieza?					X	
	2 ¿Se respetan las normas de limpieza en el lugar donde se recepcionan los insumos?					X	
PUNTAJE TOTAL							

Los Tres Reyes
Amelia A. Avalos Reyes
ADMINISTRADORA

Evidencia N° 02: Día 16 de Mayo al 29 de Mayo del 2019


		Evaluación de la Implementación de las 5s				Código: ISS-LTR-TRU-01	
Nombre de la Empresa:		"Los Tres Reyes"					
Fecha:		15/04/2019 - 29/05/2019					
Ubicación:		Mz. 12 Lt. 01 calle los pinos Urbanización la Rinconada – Trujillo					
Rubro:		Pollería					

EVALUACIÓN DESPUÉS DE IMPLEMENTACIÓN 5'S (16 MAYO - 29 MAYO)								
CATEGORÍA	PREGUNTAS		1	2	3	4	5	COMENTARIOS
Clasificación	1	¿Se encuentran en almacén los insumos útiles para la preparación del Plato?					x	
	2	¿Existe un inventario visible de todos los insumos que se requieren para la preparación del Plato?					x	
PUNTAJE TOTAL								
Organización	1	¿Los insumos necesarios para la producción están clasificados según criterios de seguridad, calidad y eficacia?					x	
	2	¿Los insumos se pueden caer de la estantería?	x					
	3	¿Los insumos estorban?	x					
	4	¿Los insumos corren el riesgo de deteriorarse?	x					
	5	¿Los insumos son fáciles de retirar para su utilización?					x	
PUNTAJE TOTAL								
Limpieza	1	¿La estantería se encuentra limpia?					x	
	2	¿El almacén donde se hace la recepción de Insumos se encuentra limpio?					x	
	3	¿Existen focos de suciedad en donde se recepcionan los insumos?	x					
PUNTAJE TOTAL								
Estandarización	1	¿Todos los insumos se encuentran en el lugar que les corresponde dentro de la estantería?					x	
	2	¿Se limpia con regularidad el lugar donde se recepcionan los insumos?					x	
PUNTAJE TOTAL								
Disciplina	1	¿Se tiene el hábito de limpieza?					x	
	2	¿Se respetan las normas de limpieza en el lugar donde se recepcionan los insumos?						
PUNTAJE TOTAL								


Gladys Sánchez Rodríguez
ADMINISTRADORA

ANEXO n.º 18. Observación después de la Implementación

Evidencia N° 01: Nota de Pedido




TESIS


DESCRIPTORES	DETALLE
Nombre del observador	: Amelia Amada Avalos Reyes – Thalía Gisela Díaz Concepción
Lugar de observación	: Pollería Los Tres Reyes
Periodo de Observación	29/04/2019 – 29/05/2019

Descripción de lo observado: **Implementación de la Nota de Pedido**

Al implementar la Nota de Pedido en la Pollería mejoró mucho en cuanto al Proceso de Toma de Pedido ya que al tener ese cuaderno como apoyo hacia que la mesera anote todo lo pedido por el cliente sin olvidarse ningún detalle, antes el proceso demoraba aproximadamente 20 minutos con 18 segundos en cambio ahora con la implementación de la Nota de Pedido el proceso dura aproximadamente 10 minutos con 37 segundos ya que ahora las meseras ya tienen todo verificado antes para solo ofrecer lo que se tiene así hace que el cliente no espere demasiado tiempo por su plato ahora para verificar la disponibilidad del plato demora aproximadamente 1 minuto, para informar al cliente lo que se tiene un aproximado de 10 segundos, para tomar el pedido unos 10 segundos mientras la mesera anota todo lo requerido, para hacer la entrega del pedido demora un aproximado de 15 segundos ya que se tiene todo verificado y hace que el plato se sirva lo antes posible y el cliente se sienta contento con la atención brindada y para el negocio ayuda muchísimo esta implementación ya que al tener las Notas de Pedido hace que esto quede como un historial para las ventas del negocio así saber cuánto se ganó al día o al mes y cuan productivas fueron las meseras al atender cada pedido.



Evidencia N° 02: Carta de Pedido




UNIVERSIDAD
PRIVADA DEL NORTE

TESIS

DESCRPTORES	DETALLE
Nombre del observador	: Amelia Amada Avalos Reyes – Thalía Gisela Díaz Concepción
Lugar de observación	: Pollería Los Tres Reyes
Periodo de Observación	29/04/2019 – 29/05/2019

Descripción de lo observado: **Implementación de la Carta de Pedido**


Al implementar la Carta de Pedido en la Pollería mejoró mucho en cuanto al Proceso de Toma de Pedido ya que al tener esa Carta como apoyo hacia que las meseras puedan atender más mesas ya que mientras el cliente estaba con la carta viendo que iba a pedir las meseras estaban por otras mesas anotando pedidos eso generaba un valor tanto para el negocio como para el cliente el mes que estuvimos evaluando la implementación de la Carta de Pedido la administradora del negocio se dio cuenta de cuán importante es tener como comunicar lo que se ofrece al cliente de lo que antes vendía 3 platos por hora ahora vendía unos 6 a 10 platos por hora ya que se atendía más rápido los pedidos y se seguía un proceso ordenado así cada uno hacia lo que le tocaba y entregaban el plato a tiempo y como resultado se tenía un cliente satisfecho y rentabilidad para el negocio.



POLLERÍA "LOS TRES REYES"
Gladys Sánchez Rodríguez
ADMINISTRADORA

ANEXO n.º 19. Entrevista después de la Implementación de la Mejora Continua

Evidencia N° 01: Trabajadora N° 1


 UNIVERSIDAD
PRIVADA DEL NORTE

“MEJORA CONTINUA DE LOS PROCESOS OPERATIVOS Y SU
INFLUENCIA EN LA PRODUCTIVIDAD DE LA POLLERÍA LOS
TRES REYES DE LA CIUDAD DE TRUJILLO EN EL AÑO 2019”


**ENTREVISTA PARA EVALUAR LA SATISFACCIÓN DEL PERSONAL INTERNO DE LA POLLERÍA LOS
TRES REYES**

Fecha: 30/05/2019 Ítem N°: 01

1. ¿Qué tan satisfecho se encuentra con su trabajo?
Me encuentro muy satisfecha con mi trabajo.
2. ¿Sus funciones y responsabilidades están bien definidas?
Sí, ahora sí están bien definidas ya que ahora seguimos un proceso para realizar todas las actividades.
3. ¿Los insumos de la pollería llegan a tiempo? ¿Sí o no? ¿Cuánto tiempo demoran?
Sí, ahora los insumos llegan a tiempo ya que contamos con un inventario que nos avisa cuanto nos queda de cada producto.
4. ¿Cuánto tiempo se demoran en la atención del pollo a la brasa? (1/8 de pollo a la brasa, 1/4 de pollo a la brasa, 1/2 pollo a la brasa y 1 pollo a la brasa)
Ahora la forma de pedido dura un aprox de 6 minutos ya que ahora contamos con los Notas de Pedido y Cartas para el Pedido del Cliente.
5. ¿Cuánto tiempo se demora en la preparación del pollo a la brasa? (1/8 de pollo a la brasa, 1/4 de pollo a la brasa, 1/2 pollo a la brasa y 1 pollo a la brasa)
La preparación del pollo a la brasa ahora demora de 11 a 12 minutos ya que antes de empezar con la preparación se verifica cada insumo faltante.
6. ¿Cuándo les entregan los insumos lo utilizan todo para la preparación del pollo a la brasa?
Sí se utilizan todos los insumos para la preparación.
7. ¿Cuántos pollos se hornean al día?
Se hornean de 6 a 9 pollos al día.
8. ¿Cuánto demora el pollo en hornearse?
Demora 1h para el horneado del pollo.
9. ¿Qué tan productivo se siente usted dentro de este negocio?
Me siento muy productiva en mi trabajo.
10. ¿Cómo considera su relación con los demás trabajadores de la organización?
Tenemos una muy buena relación.

 POLLERÍA "LOS TRES REYES"
Gladys Sánchez Rodríguez
ADMINISTRADORA

Evidencia N° 02: Trabajadora N° 2


 UNIVERSIDAD
PRIVADA DEL NORTE

“MEJORA CONTINUA DE LOS PROCESOS OPERATIVOS Y SU
INFLUENCIA EN LA PRODUCTIVIDAD DE LA POLLERÍA LOS TRES
REYES DE LA CIUDAD DE TRUJILLO EN EL AÑO 2019”

**ENTREVISTA PARA EVALUAR LA SATISFACCIÓN DEL PERSONAL INTERNO DE LA POLLERÍA LOS
TRES REYES**

Fecha: 30/05/2019 Ítem N°: 02

- ¿Qué tan satisfecho se encuentra con su trabajo?
Me encuentro muy satisfecho con mi trabajo.
- ¿Sus funciones y responsabilidades están bien definidas?
Sí, están bien definidas ya que ahora para realizar nuestras actividades se guíamos un Diagrama de Procesos.
- ¿Los insumos de la pollería llegan a tiempo? ¿Sí o no? ¿Cuánto tiempo demoran?
Sí llegan a tiempo porque tenemos un inventario de procesos.
- ¿Cuánto tiempo se demoran en la atención del pollo a la brasa? (1/8 de pollo a la brasa, 1/4 de pollo a la brasa, 1/2 pollo a la brasa y 1 pollo a la brasa)
La toma de pedido demora 6 minutos aprox. es menos porque antes nos demorábamos el doble; ahora hasta Notas de Pedido tenemos para no olvidarnos los pedidos.
- ¿Cuánto tiempo se demora en la preparación del pollo a la brasa? (1/8 de pollo a la brasa, 1/4 de pollo a la brasa, 1/2 pollo a la brasa y 1 pollo a la brasa)
La preparación del pollo a la brasa demora ahora un aprox. de 11 a 12 minutos ya que ahora todos los insumos para la preparación los tenemos ordenados y no faltan.
- ¿Cuándo les entregan los insumos lo utilizan todo para la preparación del pollo a la brasa?
Sí se utiliza todo.
- ¿Cuántos pollos se hornean al día?
Se hornean 9 pollos al día.
- ¿Cuánto demora el pollo en hornearse?
Demora casi 1 hora.
- ¿Qué tan productivo se siente usted dentro de este negocio?
Sí me siento productiva.
- ¿Cómo considera su relación con los demás trabajadores de la organización?
Excelente relación.

 POLLERÍA LOS TRES REYES
Gladys Lurch Rodríguez
ADMINISTRADORA

Evidencia N° 03: Trabajadora N° 3

ENTREVISTA PARA EVALUAR LA SATISFACCIÓN DEL PERSONAL INTERNO DE LA POLLERÍA LOS TRES REYES

Fecha: 30/05/2019

Ítem N°: 03

1. ¿Qué tan satisfecho se encuentra con su trabajo?

Me encuentro muy satisfecho con mi trabajo.

2. ¿Sus funciones y responsabilidades están bien definidas?

Si están definidas porque tenemos un Diagrama de Procesos que nos dice las actividades que debe realizar cada una.

3. ¿Los insumos de la pollería llegan a tiempo? ¿Sí o no? ¿Cuánto tiempo demoran?

Si llegan a tiempo gracias al inventario implementado.

4. ¿Cuánto tiempo se demoran en la atención del pollo a la brasa? (1/8 de pollo a la brasa, 1/4 de pollo a la brasa, 1/2 pollo a la brasa y 1 pollo a la brasa)

La toma de pedido dura de 5 a 6 minutos aprox porque ahora tenemos como un cuadernitos que nos ayuda a tomar el pedido rápido.

5. ¿Cuánto tiempo se demora en la preparación del pollo a la brasa? (1/8 de pollo a la brasa, 1/4 de pollo a la brasa, 1/2 pollo a la brasa y 1 pollo a la brasa)

Dura un aprox de 12 minutos.

6. ¿Cuándo les entregan los insumos lo utilizan todo para la preparación del pollo a la brasa?

Si se utilizan todos los insumos.

7. ¿Cuántos pollos se hornean al día?

Se hornean 9 pollos al día.

8. ¿Cuánto demora el pollo en hornearse?

Demora 1 hora aprox.

9. ¿Qué tan productivo se siente usted dentro de este negocio?

Me siento muy productivo.

10. ¿Cómo considera su relación con los demás trabajadores de la organización?

Buena relación.


Gladys Sánchez
ADMINISTRADORA

ANEXO n.º 20. Entrega de las Notas y Carta de Pedido

Evidencia N° 01: Sello a las fichas de Evaluación



Evidencia N° 2: Entrega de Notas y Carta de Pedido



ANEXO n.º 21. Entrega de las Notas y Carta de Pedido

aEvidencia N° 01: Antes de la Implementación de la Mejora Continua

ANTES						
DÍA	Nº de platos atendidos	Nº de pollos horneados	% de insumos utilizados	% de insumos recibidos a tiempo	Promedio de atención	Tiempo de preparación
1	2	6	81	45	20	103
2	2	5	82	47	20	105
3	2	6	84	48	20	105
4	3	6	83	48	20	105
5	2	5	83	45	22	105
6	3	6	80	48	19	105
7	2	5	85	48	18	105
8	3	6	85	49	20	106
9	3	6	83	49	20	104
10	3	5	84	49	20	109
11	3	5	80	49	20	101
12	3	6	84	48	20	102
13	3	5	84	48	20	104
14	3	5	85	46	20	101
15	3	6	83	49	20	104
16	2	6	84	48	20	107
17	2	5	84	49	20	105
18	3	6	84	48	20	107
19	2	6	83	48	20	110
20	3	5	85	47	20	107
21	3	6	85	47.5	20	103
22	2	6	80	46	20	109
23	3	6	83	48	20	102
24	3	5	83	48	20	109
25	3	6	85	48	20	102
26	2	5	83	49	20	100
27	2	6	85	48	20	109
28	2	6	85	49	20	107
29	3	5	83	47	20	109
30	2	6	82	48	20	100

Evidencia N° 02: Después de la Implementación de la Mejora Continua

DESPUÉS						
DÍA	N° de platos atendidos	N° de pollos horneados	% de insumos utilizados	% de insumos recibidos a tiempo	Promedio de atención	Tiempo de preparación
1	5	8	100	70	6	45
2	5	6	99	70	6	44
3	6	8	99	74	6	45
4	5	8	100	75	6	46
5	5	9	99	73	7	45
6	6	7	99	74	5	44
7	6	8	100	74	7	47
8	6	9	100	72	6	45
9	6	9	100	75	5	44
10	7	10	100	78	5	45
11	6	8	100	78	6	45
12	5	9	100	75	6	45
13	7	8	99	74	6	45
14	6	9	99	74	6	45
15	5	9	99	75	6	45
16	6	8	100	71	6	45
17	5	10	100	79	6	45
18	5	8	99	74	6	45
19	6	9	100	75	6	45
20	5	8	100	75	6	45
21	5	8	98	75	6	45
22	6	10	99	76	6	45
23	6	9	100	78	6	45
24	6	9	100	79	6	45
25	6	8	100	79	6	45
26	5	10	99	76	6	45
27	6	9	99	74	6	45
28	6	8	100	74	6	45
29	5	9	100	75	6	45
30	6	9	100	78	6	45

Evidencia N° 03: Porcentaje de variación

Porcentajes de variación						
DÍA	N° de platos atendidos	N° de pollos horneados	% de insumos utilizados	% de insumos recibidos a tiempo	Promedio de atención	Tiempo de preparación
1	60.0	25.0	19.0	35.7	233.3	128.9
2	60.0	16.7	17.2	32.9	233.3	138.6
3	66.7	25.0	15.2	35.1	233.3	133.3
4	40.0	25.0	17.0	36.0	233.3	128.3
5	60.0	44.4	16.2	38.4	214.3	133.3
6	50.0	14.3	19.2	35.1	280.0	138.6
7	66.7	37.5	15.0	35.1	157.1	123.4
8	50.0	33.3	15.0	31.9	233.3	135.6
9	50.0	33.3	17.0	34.7	300.0	136.4
10	57.1	50.0	16.0	37.2	300.0	142.2
11	50.0	37.5	20.0	37.2	233.3	124.4
12	40.0	33.3	16.0	36.0	233.3	126.7
13	57.1	37.5	15.2	35.1	233.3	131.1
14	50.0	44.4	14.1	37.8	233.3	124.4
15	40.0	33.3	16.2	34.7	233.3	131.1
16	66.7	25.0	16.0	32.4	233.3	137.8
17	60.0	50.0	16.0	38.0	233.3	133.3
18	40.0	25.0	15.2	35.1	233.3	137.8
19	66.7	33.3	17.0	36.0	233.3	144.4
20	40.0	37.5	15.0	37.3	233.3	137.8
21	40.0	25.0	13.3	36.7	233.3	128.9
22	66.7	40.0	19.2	39.5	233.3	142.2
23	50.0	33.3	17.0	38.5	233.3	126.7
24	50.0	44.4	17.0	39.2	233.3	142.2
25	50.0	25.0	15.0	39.2	233.3	126.7
26	60.0	50.0	16.2	35.5	233.3	122.2
27	66.7	33.3	14.1	35.1	233.3	142.2
28	66.7	25.0	15.0	33.8	233.3	137.8
29	40.0	44.4	17.0	37.3	233.3	142.2
30	66.7	33.3	18.0	38.5	233.3	122.2